

# DESARROLLO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA S.A. E.S.P.

Benjamín Fernando Villa Ramírez.  
Carlos Andrés Cruz Jurado.

Universidad Tecnológica de Pereira  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional  
Pereira.  
2008.

DESARROLLO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA DE ENERGÍA DE PEREIRA S.A. E.S.P.

Benjamín Fernando Villa Ramírez.

Carlos Andrés Cruz Jurado.

Director del proyecto:

M.Sc. William Ospina Garces.

Magister en Administración del Recurso Humano y Organizacional

Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Administración del  
Recurso Humano y Organizacional

Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ingeniería Industrial

Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional

Pereira.

2008.

## TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN .....</u>	<u>8</u>
<u>ABSTRACT .....</u>	<u>9</u>
<u>1. INTRODUCCION.....</u>	<u>10</u>
<u>CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>12</u>
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	12
1.2. SITUACIÓN PROBLEMA .....	13
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.4. HIPÓTESIS .....	14
1.5. OBJETIVO GENERAL .....	14
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.7. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	15
1.8. BENEFICIOS DERIVADOS.....	16
<u>CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL .....</u>	<u>19</u>
2.1. MARCO TEÓRICO.....	19
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	50
2.3. MARCO NORMATIVO .....	54
2.4. MARCO FILOSÓFICO .....	61
2.5. MARCO SITUACIONAL .....	66
2.6. GLOSARIO. ....	78
<u>CAPITULO III. DISEÑO METODOLOGICO .....</u>	<u>82</u>
3.1. UNIVERSO .....	82
3.2. POBLACIÓN O MUESTRA .....	82
3.3. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO .....	82

3.4. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	84
3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	87
<u>CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO OBTENIDO .....</u>	<u>89</u>
<u>CAPITULO V. PROPUESTA.....</u>	<u>97</u>
5.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA NUEVA ESTRUCTURA .....	97
5.3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	124
<u>CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</u>	<u>126</u>
6.1. CONCLUSIONES .....	126
6.2. RECOMENDACIONES .....	129
<u>BIBLIOGRAFIA .....</u>	<u>131</u>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. La evolución conceptual: teoría clásica y teoría de las relaciones humanas.	Pg. 36
Tabla 2. Definición de las variables del estudio.	Pg. 82
Tabla 3. Horas dedicación (mes) por proceso técnico.	Pg. 90
Tabla 4. Horas dedicación (mes) por proceso comercial	Pg. 92
Tabla 5. Sumatoria horas de dedicación	Pg. 94
Tabla 6. Cadena de Valor por Procesos de la Subgerencia Técnica.	Pg. 97
Tabla 7: Cadena de Valor de la Subgerencia Comercial.	Pg. 100
Tabla 8. Cadena de Valor de la Subgerencia Corporativa.	Pg. 106
Tabla 9: Cadena de Valor de la Gerencia General.	Pg. 112
Tabla 10: Cadena de Valor de la Empresa de Energía de Pereira.	Pg. 114
Tabla 11: Planta de Personal para la Nueva Estructura Organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P.	Pg. 117.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Logo de la Empresa de Energía S.A. E.S.P.

Figura 2. Organigrama de la Empresa de Energía S.A. E.S.P.

Figura 3: Estructura Organizacional de la Subgerencia Técnica.

Figura 4. Estructura Organizacional de la Subgerencia Comercial.

Figura 5. Estructura Organizacional de la Subgerencia Corporativa.

Figura 6: Estructura Organizacional de la Gerencia General.

Figura 7: Estructura Organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP.

## **ANEXOS**

**ANEXO A:** Matriz transaccional de cargas de trabajo asociados a cada proceso

**ANEXO B:** Ilustración gráfica de la Nueva Estructura Organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P.

**ANEXO C:** Manuales Específicos de Funciones y Competencias de la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P.

## RESUMEN

Desde las últimas dos décadas del siglo pasado, en Colombia la prestación de muchos de los servicios que se habían considerado públicos empezaron a migrar hacia el ámbito privado. Estos procesos de privatización total o parcial han obligado, no sólo a la revisión del rol del Estado, sino también al análisis de los conceptos de teoría y práctica administrativa de los servicios básicos para el desarrollo social. Los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad cobran importancia en el modelo administrativo de la prestación de servicios públicos sin olvidar que lo social rebasa el ámbito de lo privado y lo público, y que la rentabilidad de las empresas sociales no es exclusivamente financiera.

Este proyecto aportó una nueva estructura organizacional para la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP como respuesta a las necesidades y realidades contextuales de los servicios y funciones públicas con un enfoque moderno en aspectos administrativos, organizacionales y humanos.

**Palabras Claves:** Estructura Organizacional, Procesos, Funciones, Cadena, valor.



## **ABSTRACT**

Since the last two decades of the last century, in Colombia the provision of many services that had been considered public began to migrate into the private domain. These processes of privatization in whole or in part have forced not only to review the role of the state, but also the analysis of the concepts of management theory and practice of basic services for social development. The concepts of efficiency, effectiveness and efficiency charge importance in the administrative model of public service delivery as well as social beyond the scope of private and public, and that the profitability of social enterprises is not only financial.

This project contributed to provide a new organizational structure for the Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP in response to the needs and realities of contextual services and public functions with a modern approach in the administrative, organizational and human resources.

**Key words:** Organizational Structure, Processes, Features, Value chain.

## 1. INTRODUCCION

La organización y planeación empresarial en las Entidades Públicas de Orden Nacional en el país, sufre en la actualidad grandes cambios institucionales y la adaptación de nuevas condiciones y criterios administrativos que llevan a replantear los lazos de comunicación, control, gestión y autoridad que existe en ellas y que ha permanecido allí por muchas décadas.

Como respuesta y aporte a estas necesidades, se planteó para la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP, una Nueva Estructura Organizacional que contiene las directrices dadas por la Función Pública y que además conlleva todo un análisis administrativo, organizacional y humano.

Cada una de las nuevas condiciones y criterios que se están incluyendo en la organización y administración empresarial, tiene por objeto, no solo la eficiencia y eficacia de las entidades dirigidas a prestar un buen servicio a su comunidad usuaria, sino también lograr una estructura organizacional al interior, que posibilite la optimización de los conocimientos, habilidades y competencias que poseen los funcionarios que la conforman, y que estos a su vez, respondan positivamente a los procesos de modernización que simultáneamente se van llevando a cabo. Por lo tanto, el diseño de la estructura organizacional interna tiene que ver con la creatividad, innovación y diseño de procesos técnicos y sociales que según las necesidades, desarrollos, relaciones de poder, modernización y cambio social de las empresas”<sup>1</sup>, debe concebir el éxito.

Teniendo en cuenta que la razón social de una empresa esta dada y llega a su propósito, gracias a todo un engranaje de personas que entrega sus capacidades para obtener un producto final mediante una secuencia de actividades, es de vital importancia enunciar que la propuesta de una Nueva Estructura Organizacional para la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP (en

---

<sup>1</sup> Anzola Morales, Olga Lucia. Beltran Chavarro Luis Enrique. Avances de Gestión Humana y Organizaciones N° 1. Diseño de las Organizaciones: Partes componentes y configuraciones de una organización, Universidad Externado de Colombia.

adelante EEP), se basará esencialmente en la construcción y establecimiento de procesos y subprocesos que constituyan la palanca principal para el funcionamiento de ese engranaje humano. De esta manera, la EEP actuará de forma más efectiva ante sus clientes, al lograr que todos los funcionarios adquieran responsabilidad por grandes procesos empresariales que involucran variedad de personas y áreas de gestión, y no solo por su cargo particular.

La meta de este trabajo investigativo fue aplicar todas las experiencias y técnicas aprendidas a lo largo de estos dos años y medio, en la Maestría de Desarrollo Humano y Organizacional, donde la meta específica es construir y establecer los procesos y subprocesos que constituyan un engranaje humano capaz de ser mas flexible y acorde con las exigencias organizacionales, las matrices transaccionales, las cadenas de valor y el buen desarrollo e identificación de competencias, serán fuente de premisas necesarias para lograr el objetivo.

## **CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La organización y planeación empresarial en las entidades públicas de orden nacional en el país, sufre en la actualidad grandes cambios institucionales y la adaptación de nuevas condiciones y criterios administrativos que llevan a replantear los lazos de comunicación, control, gestión y autoridad que existen en ellas y que han permanecido estables por muchas décadas.

Como respuesta y aporte a estas necesidades, se pretende plantear para la empresa una nueva estructura organizacional que contenga las directrices dadas por el comportamiento administrativo de la función pública y que además conlleve todo un análisis administrativo, organizacional y humano, en el cual se enfatizó en enmarcar la organización desde la base de las competencias de sus funcionarios, los cuales en la actividad se encuentran bajo contrato indefinido y contrato temporal de servicios. Todo este análisis fue aportado por los conocimientos adquiridos con la investigación y la experiencia del trabajo corporativo dentro de ella.

Teniendo en cuenta que la razón social de una empresa está dada y llega a su propósito, gracias a todo un engranaje de personas que entregan sus capacidades para obtener un producto final mediante una secuencia de actividades, es de vital importancia enunciar que la propuesta de una nueva estructura organizacional para la empresa, se basará esencialmente en la construcción y establecimiento de procesos y subprocesos que constituyan la base principal para el funcionamiento de ese engranaje humano. De esta manera, la entidad actuará de forma más efectiva ante sus clientes, al lograr que todos los funcionarios adquieran responsabilidad por grandes procesos empresariales que involucren variedad de personas y áreas de gestión, y no sólo por su cargo particular.

El siguiente bosquejo de investigación, presenta un acercamiento a las teorías, acciones y alternativas que se deben ejecutar en una reestructuración empresarial y cuales son sus etapas más acertadas.

## **1.2. SITUACIÓN PROBLEMA**

Las entidades públicas de orden nacional y territorial, por su propio carácter, involucran un poder político y burocrático que va formando telarañas laborales y administrativas generadoras de rigidez en sus estructuras, volatilidad en su dirección y saturación incontrolable de niveles, grados y posiciones jerárquicas innecesarias y destructivas en las mismas.

La empresa no ha sido inmune a tales situaciones administrativas, y por el contrario, actualmente convive con problemas legales, culturales, y especialmente humanos, que van en contravía de un buen clima laboral y un rendimiento óptimo en la prestación de sus servicios.

Por lo anterior, es necesario realizar replanteamientos empresariales que permitan un fluir constante de información, comunicación, servicio y eficiencia. Para esto, el gobierno nacional ha puesto a disposición de las empresas de orden nacional, unas guías y derroteros prácticos y efectivos para la optimización de procesos, procedimientos, funciones y personal, los cuales fueron adoptados claramente en este trabajo de investigación.

## **1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P. posee una estructura organizacional conformada por múltiples niveles jerárquicos, una nómina paralela que se encuentra presente en todas sus áreas de gestión, sin discriminar procesos de dirección, misión o apoyo y por consiguiente una

cantidad de cargos que no se encuentran delimitados y clasificados de acuerdo con su naturaleza.

#### **1.4. HIPÓTESIS**

Los funcionarios de la empresa no reconocen su línea de autoridad, comunicación, interacción, participación y aporte al propósito empresarial principal.

#### **1.5. OBJETIVO GENERAL**

Construir una Nueva Estructura Organizacional para la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP soportada en claras líneas de autoridad, comunicación interacción, participación y aporte que responda a la modernización institucional, al trabajo por procesos, el desarrollo de competencias humanas y el cambio organizacional.

#### **1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Medir las cargas de trabajo de cada uno de los funcionarios de la empresa enmarcadas en los procesos, subprocesos y actividades que funcionan actualmente.
2. Validar y ajustar a la realidad la información de cargas de trabajo, procesos, subprocesos y actividades de los funcionarios.
3. Establecer las cadenas de valor acordes con la toma de decisiones y los procesos y subprocesos identificados durante la investigación.
4. Optimizar la planta de personal de la empresa de acuerdo con los resultados presentados por las cargas de trabajo, documentar dichos resultados y tomar las decisiones gerenciales correspondientes.
5. Elaborar el manual de funciones y competencias para cada uno de los cargos propuestos en la nueva estructura organizacional.

## **1.7. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

El Departamento Administrativo de la Función Pública, en coordinación con el Presidente de la República, ha fijado las políticas de gestión humana que deben imperar y ejecutarse dentro del marco de la Constitución y la ley, en las empresas de orden nacional. Dichas políticas deben corresponder a sus estructuras organizacionales, diagnósticos organizacionales, nomenclatura y clasificación de empleos, manuales de funciones y de competencias laborales, optimización de plantas de personal, relaciones laborales, entre otras, todas enmarcadas en un contexto de modernización y gestión administrativa superior a la tradicional.

Estas políticas, además de ser ordenadas por Ley, han tenido plazos de implementación que no se han cumplido en la empresa, lo cual puede traer problemas administrativos no sólo para sus directivas por el no cumplimiento de éstas, sino también para el status, el reconocimiento y la clasificación formal de sus funcionarios, al no encontrarse identificados en los niveles jerárquicos y en la denominación de empleo que indican las leyes que los rigen.

Gracias a dichos lineamientos, este tipo de entidades públicas va logrando una similitud corporativa con empresas privadas de reconocido éxito y servicio a su comunidad, sin olvidar que al caracterizar las técnicas, formas organizativas y tipos de relaciones de una empresa, se está dando lugar a una estructura organizacional que genera una tipología diferente en cada una de ellas, y que dicha tipología permite la clasificación de las empresas en términos diferentes según su tamaño, producción, número de empleados, etc.

El ser humano al encontrarse consiente de su posición y papel en cualquier tipo de organización, sea esta formal o informal, logra identificar las normas que lo rigen, el comportamiento que debe seguir y que se espera de él, las actitudes

que lo llevarán a la aceptación de los demás miembros del grupo y a ser aceptado por ellos, y sobretodo, es capaz de retomar sus expectativas y propósitos para encaminarlos alineadamente con las de su organización. Sin embargo, este no es el escenario correspondiente a la empresa, puesto que en ella se presentan problemas sociales, culturales y comportamentales que de una u otra forma dan a entender el inconformismo y la falta de sentido de pertenencia de los funcionarios para con la Empresa, con sus funciones principales, con sus niveles de dirección y especialmente con el manejo administrativo que se da a los cargos y funciones que ellos desempeñan.

Para contrarrestar estos comportamientos inconformes y puedan llegar a ser otros en el futuro, se debe diseñar de una forma seria, clara y humana, una nueva estructura organizacional que proyecte los funcionarios de la empresa hacia nuevos enfoques laborales y humanísticos en todos los contextos del ambiente empresarial y personal.

Dado lo anterior, la Alcaldía Social de Pereira, dentro de su plan de desarrollo para el año 2007, contempla claramente la necesidad de reorganizar y certificar su empresa de energía bajo parámetros administrativos legales enunciados anteriormente, y está apostando recursos importantes para su realización. Por lo tanto, la nueva estructura organizacional que fue propuesta dentro de este trabajo de investigación, estará a la par con las tendencias municipales y la aplicación de modelos gerenciales adaptados al contexto nacional, fomentando los procesos de mejoramiento continuo en las actividades, y optimizando el uso de sus recursos (económicos y humanos) para que su desarrollo sea integral y sostenido en el tiempo, esto es, un estado de excelencia.

## **1.8. BENEFICIOS DERIVADOS**

Con la puesta en práctica de la estructura propuesta, se puede derivar lo siguiente:



- La optimización continua de la eficiencia y eficacia del que hacer humano mediante la cuantificación y medición de tiempos y secuencias de los procesos, subprocesos y actividades desarrolladas por los funcionarios.
- La participación de cada uno de los miembros de la organización en el desarrollo de la investigación, desde la base hasta el nivel más alto de dirección, describiendo sus actividades, funciones y conocimientos principales, y aportando para el análisis, la forma en que las aplica.
- El descubrimiento de obstáculos y deficiencias en la ejecución de los procesos principales de la Empresa y la discusión abierta y bien justificada acerca de las alternativas posibles para el mejoramiento.
- La identificación de los funcionarios dentro del propósito principal de la Empresa, con sus respectivas líneas de autoridad, comunicación, interacción, participación y aporte.
- El cambio de mentalidad que poco a poco irán adaptando los funcionarios de niveles jerárquicos que posean liderazgo, toma de decisiones y responsabilidad social con sus colaboradores y el entorno.
- Procesos más ágiles, establecidos de manera clara y justificada en una investigación profesional.
- El achatamiento de varios niveles jerárquicos que se alinean adecuadamente al logro del propósito organizacional principal.
- La asignación de funciones, conocimientos, competencias y requisitos claramente establecidos para cada uno de los funcionarios partícipes de la estructura organizacional definida.

- La construcción de un clima organizacional con personas más seguras, comprometidas y reconocidas en su labor, y por ende, todo un beneficio en la motivación y participación de estos en el logro del propósito principal de la Empresa.

## **CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL.**

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1. La evolución de las organizaciones**

Referente a relaciones y estructuras organizacionales tradicionales, es importante remitirse tanto a las estructuras, valores y relaciones actuales como a aspectos que se dieron en el pasado en algunas empresas colombianas. El término “tradicional” no tiene una connotación diferenciadora, ni se descarta que ciertas prácticas, de acuerdo al contexto en que se dan, tengan elementos de funcionalidad o racionalidad, entendida como una adecuación entre los medios empleados y los fines que se buscan.

La organización del trabajo propuesta por F. Taylor hacia el año de 1.900, considerada como hito en la evolución de las organizaciones y la administración, llevó a los Estados Unidos y en apenas medio siglo, a ser la primera potencia industrial del planeta, teniéndose, la organización del trabajo y no el avance de la ciencia y la tecnología, la causa principal de tal desarrollo, ya que a finales del siglo XIX y hasta bien entrado el siglo XX, Europa contaba con un desarrollo científico y tecnológico indiscutiblemente superior. “Con los años la sociedad “gringa” llegó a ser una complejísima y gran maquinaria de ensamble y producción de bienes y servicios, y el ciudadano común derivó su significado y valor de la posición que ocupara en aquella monumental maquinaria”<sup>2</sup>.

En el análisis de los cambios que llevaron a modificar un funcionamiento tradicional a una implantación de relaciones propias de una estructura

---

<sup>2</sup> RESTREPO ACOSTA, Horacio. Los factores de la nueva competitividad y la formación de directivos: Una transformación profunda muy difícil de detectar. Pág. 1. Institución Universitaria CEIPÁ.

moderna, se hace diferencia entre los procesos que tienen lugar en el ámbito organizacional en general y en el nivel de cambios en la organización de la producción. En cuanto a la organización en general, se destaca la diferenciación de áreas y delimitación de funciones, la aparición de nuevos agentes de cambio en la empresa, la evolución de las tareas de dirección, de planificación y diseño, la humanización del manejo de personal y el control de las actividades, entre otras. Y al nivel de cambios en la organización de la producción, predominan la separación de la producción y la dirección, la relación contractual de los trabajadores con la empresa, nuevas formas de planeación y métodos, la naturaleza y estilo de la supervisión y subordinación, la medición del rendimiento y la productividad, etc.

Las organizaciones tradicionales, son consideradas como sistemas mecanicistas, cerrados, rígidos y orientados al desempeño de una función, con un alto grado de diferenciación vertical y horizontal, que impide la comunicación y dificulta la coordinación a medida que crecen. Así mismo, dichas organizaciones dan énfasis a las jerarquías rígidas, y al trabajo individual, fragmentan el pensamiento y contribuyen a la rutinización del trabajo, acentúan la presencia de controles administrativos y remuneran a sus empleados por su posición en la jerarquía de la organización.

Las organizaciones modernas exitosas, por el contrario, tienden a ser no mecanicistas, abiertas al entorno, capaces de aprender con rapidez, nuevas formas de acción cuando las situaciones cambian, flexibles, descentralizadas y dirigidas al usuario. Se guían por visiones y propósitos, trabajan por procesos, poseen estructuras planas y dan énfasis a las relaciones laterales y de colaboración, a la participación, así como al trabajo en equipo; promueven el desarrollo integral del talento humano y favorecen el auto-control, la creatividad y la remuneración por resultados, generando compromiso y sentido de pertenencia. La organización se consolida a través de la estructura.

“El modelo funcional, jerárquico, cerrado, mecanicista, normatizado y rígido que ha caracterizado las estructuras burocráticas tradicionales de las entidades públicas, se ha venido revisando para abrirle camino a las organizaciones abiertas, planas y ágiles en donde las tareas individuales tienden a ser menos especializadas y con muy pocos niveles jerárquicos, cimentadas en la gerencia por proyectos, con sistemas efectivos de información, que utilizan como dinámica la flexibilidad y estimulan la participación en la toma de decisiones”.<sup>3</sup>

Finalmente se deduce que la organización y las personas, no tienen que ser necesariamente idénticas a las definiciones establecidas en unos estatutos, reglamentos o manuales, y que cada superación de etapas en el entorno empresarial, que sugieran mejoramiento de la competitividad, marcarán los pasos a seguir para la modernización y valoración del talento humano.

### **2.1.2. La Administración**

La administración ha constituido un área de estudio relevante en los últimos 2 siglos, dadas las condiciones cambiantes de los mercados y las exigencias cada vez mayores de los clientes por productos y servicios con ventajas competitivas y valores agregados superiores. Como lo plantea Chiavenato, “la administración es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, físicos, economistas, estadistas y otros”<sup>4</sup>, incluyendo a los empresarios como agentes activos del desarrollo.

Aunque se encuentran vestigios milenarios de administración en los egipcios, las teorías organizacionales tienen su aparición formal en 1900 con los trabajos de la Administración Científica de Taylor, como se menciona anteriormente, y constituye esta la primera aproximación a la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. En las teorías de la administración se han presentado varios

---

<sup>3</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Guías de Reestructuración de las Entidades Públicas del Orden Nacional. Pág.: 51. 2001

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Cuarta Edición. 1995. Bogotá. Pág. 23

enfoques de acuerdo con los métodos y orientaciones de sus autores. Así el énfasis se ha centrado en:

- Las tareas
- La estructura
- Las personas
- El ambiente
- La tecnología

Con el objetivo de entender las tendencias administrativas actuales, resulta oportuno analizar las teorías tradicionales con énfasis en la estructura y las personas, para luego abordar tendencias contemporáneas.

### **2.1.3. Teorías con énfasis en la estructura**

Las teorías inicial es que centraron su atención en la estructura como medio de eficiencia organizacional son la clásica, la neoclásica, la burocrática y la estructuralista.

#### **2.1.3.1. Teoría Clásica de la Administración**

La teoría clásica se caracterizaba por el énfasis en la estructura, buscando el aumento de la eficiencia de la empresa a través de la organización y la aplicación de principios científicos generales de la administración.

Henri Fayol de origen francés, acompañado de otros ejecutivos empresariales de la época como H.S. Denninson, Stuart Chase, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, constituyen la corriente anatomista (relativo a la estructura) y fisiologista (concerniente al funcionamiento) de la organización, quienes se ocuparon de explicar el aumento de la eficiencia empresarial, a través de la forma y disposición de los elementos estructurales de la organización (departamentos) y sus interrelaciones. El enfoque clásico parte de

la dirección hacia la ejecución de actividades, y del todo hacia las partes (análisis).

Fayol estuvo influenciado principalmente por los eventos sociales y económicos europeos y por ello su enfoque nace como resultado del crecimiento rápido y desordenado de las empresas en la Segunda Revolución Industrial, y por la necesidad de aumentar la eficiencia para hacer frente a la competencia cada vez mayor.

La idea de estructura organizacional como un todo, aportado por esta teoría, es uno de los principales logros para la teoría administrativa, porque hasta el momento otras teorías, como la de Taylor en 1903, sólo habían aplicado la observación y medición analítica y concreta de la eficiencia organizacional a tareas específicas que presentan un enfoque más reducido.

Según Fayol, las seis macro-funciones que debe cumplir una empresa son:

- **Técnicas:** Producción de bienes o prestación de servicios.
- **Comerciales:** Compra, venta e intercambio.
- **Financieras:** Búsqueda y administración de recursos financieros.
- **De seguridad:** Protección y preservación de bienes y personas.
- **Contables:** Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **Administrativas:** Coordinan y sincronizan las demás funciones y están siempre por encima de ellas.

Estas funciones parecieran exclusivas de la alta dirección, pero están presentes proporcionalmente en los diferentes niveles de la organización, por lo que se habla de la proporcionalidad de las funciones administrativas y de la distribución de capacidades en los diferentes niveles. Es así como en la base de la estructura organizacional, sobresalen las capacidades técnicas en los obreros, y van cambiando, según el nivel, a comerciales, financieras, de

seguridad y contabilidad, para terminar con las capacidades administrativas de los directivos.

Partiendo de lo anterior, Fayol presenta la diferencia entre los conceptos de administración y organización, dando mayor alcance a la administración como un todo, del cual la organización es sólo una parte; así la administración es concebida como un conjunto de procesos interrelacionados como son la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Así también la organización adquiere dos connotaciones: como entidad social y como función y parte del proceso administrativo.

Como teoría científica, Fayol se basa en leyes y principios administrativos como: la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando y dirección, la subordinación de los intereses individuales a los generales, la remuneración del personal, la centralización y la jerarquía o cadena escalar, el orden, la equidad, la estabilidad y duración del personal en un cargo, la iniciativa y el espíritu de equipo. Así, esta teoría posee los elementos (funciones) y principios para generar una aproximación científica y determinar el rumbo administrativo de las empresas en las primeras décadas del siglo XX en Europa.

Para Fayol la organización como entidad social, bajo el influjo histórico de la organización militar y eclesiástica, rígida y jerarquizada; se limita al establecimiento de la estructura y de la forma, bajo una concepción estática y reducida. Así para James D. Money y Lyndall F. Urwick, también seguidores de la teoría clásica, el análisis histórico de las estructuras militar y eclesiástica, presenta la organización militar como el modelo del comportamiento administrativo. Esto se observa claramente en algunos de sus principios, como son:

- La división del trabajo: como instrumento necesario para la especialización, a fin de mejorar la eficiencia de las personas, a través



de la asignación de tareas específicas y repetitivas a cada miembro de la organización.

- La autoridad: como poder derivado de la responsabilidad conferida por la posición.
- La unidad de mando: como principio de la autoridad única y la subordinación.
- La unidad de dirección: para las personas que persiguen objetivos comunes bajo la autoridad de un sólo jefe y un sólo plan.
- La centralización: entendida como la concentración del poder en la cúspide de la pirámide jerárquica.
- La jerarquía: a través de la existencia de una línea de autoridad desde los niveles directivos hasta los operativos.
- Estos principios son de especial interés en el estudio de las teorías relacionadas con la estructura y su evolución en teorías administrativas posteriores.

#### **2.1.3.2. Teoría Neoclásica**

La teoría neoclásica se considera una teoría contemporánea que retoma los conceptos de la teoría clásica y los adapta a las condiciones actuales de la organización y la competencia, mejorando su alcance y flexibilidad, y enfocándose en los resultados y objetivos empresariales. Dentro de los representantes de esta corriente se encuentran Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen, Alvin Brown, solo por citar algunos.

Como toda teoría, los neoclásicos también definen principios. Alvin Brown plantea los 96 principios generales de la administración, entre los cuales se destacan:

- Los objetivos de la empresa y sus elementos componentes deben ser claramente definidos y establecidos.
- Las responsabilidades asignadas a una posición deben reducirse al desempeño de una sola función.
- Las funciones deben asignarse a los departamentos según su homogeneidad, con el fin de alcanzar la operación más eficiente y económica.
- En la organización debe haber líneas claras de autoridad y responsabilidad vertical en ambos sentidos.
- La responsabilidad y la autoridad de cada posición deben estar claramente definidas.
- La responsabilidad y la autoridad están ligadas.
- La autoridad para realizar o iniciar una acción debe delegarse verticalmente al nivel inferior que le corresponda.
- El número de niveles de autoridad debe ser el mínimo posible.
- Existe un límite en cuanto al número de posiciones que pueden ser eficientemente supervisadas por un individuo.
- Cada individuo en la organización debe reportarse solo a un único supervisor.

- La responsabilidad de cada directivo es absoluta, en relación con los actos de sus subordinados.

Los principios anteriores como proposiciones generales aplicables a determinados fenómenos que proporcionan guías de acción, dejan ver una evolución de los conceptos de la teoría clásica en lo relacionado con:

- La especialización y división cada vez mayor del trabajo.
- La definición más amplia de jerarquía y autoridad, en su relación con la responsabilidad.
- Las relaciones de mando y dirección entre directivos, supervisores y subordinados.
- El problema de la centralización versus la descentralización.
- La teoría neoclásica presenta una versión actualizada de las funciones administrativas resumida en planeación, organización, dirección y control, que constituyen el concepto moderno de ciclo y proceso administrativo.
- El ciclo administrativo es un proceso de mejoramiento y ajuste permanente, que no sólo representa una secuencia cíclica, sino que es una interacción dinámica e interactiva de las funciones empresariales, entorno al mejoramiento.
- El proceso administrativo está constituido por las funciones empresariales vistas como un todo, en un enfoque global para alcanzar objetivos.

### **2.1.3.3. Modelo Burocrático de Organización**

Frente a la necesidad de contar con un soporte conceptual que supliera las falencias de la teoría clásica en el comienzo de la década de 1940, tras la revisión de los estudios del sociólogo Max Weber, surge el modelo burocrático.

Como las otras teorías, la burocracia trata de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de los objetivos o fines de la empresa. Se presenta además como una forma de organización del hombre basado en la racionalidad, a través de la adecuación de los medios, a los objetivos o fines pretendidos.

Weber remonta el origen de la burocracia a los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento en países protestantes como Holanda e Inglaterra, motivado por las similitudes existentes entre el protestantismo y el capitalismo, las cuales representan la “ética protestante”. Así las tres formas de racionalidad originadas por estos cambios son el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna.

La burocracia como un tipo de poder, implica el estudio de los tipos de sociedad y de autoridad. Los tipos de sociedad propuestos son:

- La sociedad tradicional: Con predominio de características patriarcales y hereditarias como la familia y el clan.
- La sociedad carismática: Con dominio de características místicas, arbitrarias y personalistas, en la que se cuentan los grupos revolucionarios, los partidos políticos, etc.
- La sociedad legal, racional o burocrática: Dominan las normas impersonales y la racionalidad en la escogencia de los medios y los fines, por ejemplo las grandes empresas, el Estado y el Ejército.

De acuerdo con el tipo de sociedad se establece un tipo de autoridad, siendo ésta “la probabilidad de que una orden específica sea obedecida”<sup>5</sup>, presentándose como el poder institucionalizado y oficializado, concibiendo el poder como “posibilidad de imposición arbitraria por parte de una persona sobre la conducta de otras”. “La autoridad proporciona poder, tener autoridad es tener poder”<sup>6</sup>

La capacidad para justificar el ejercicio de la autoridad es la legitimidad, que a su vez determina tanto la autoridad como el poder. De esta manera la legitimación es la aceptación de la autoridad de uno (dominador) sobre una o más personas (dominado), y por tanto, del poder respectivo, el cual genera dominación o influencia sobre su conducta. Así las órdenes del dominador se convierten en normas de conducta (obediencia) para los dominados. La dominación, se configura, como una forma de poder donde el dominador cree tener derecho a ejercer poder sobre los dominados, y estos creen que su obligación es obedecer las órdenes, siendo las creencias en la mente de los agentes las que determinan los niveles y sistemas de dominación.

Así, Weber propone una clasificación de la autoridad basado en las fuentes y tipos de legitimidad aplicados, donde aparece el aparato administrativo como equipo que ejecuta las ordenes y sirve de unión entre dominadores (gobernantes) y dominados (gobernados). Entonces, los criterios utilizados por Weber para clasificar la autoridad, son la legitimación y el aparato administrativo. Y los tres tipos de autoridad propuestos son:

**Autoridad tradicional:** Se presenta en las sociedades tradicionales donde predominan las características patriarcales o hereditarias, y el poder no es racional sino transmitido por generaciones, lo que implica que la legitimación se

---

<sup>5</sup> Max Weber en CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Cuarta Edición. 1995. Bogotá. Pág. 400

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Cuarta Edición. 1995. Bogotá. Pág. 400.

da por el pasado, la justicia y la pertinencia de conservar las maneras de actuar. Así las órdenes son de carácter personal y arbitrario, y están limitadas por costumbres y hábitos. Las formas de aparato administrativo que la soportan son: La patrimonial, donde los dominados son los servidores del “señor” y dependen económicamente de él, y la feudal, donde el dominador es el “señor”, y los “vasallos” o “señores feudales” se alían a él en fidelidad, para servirle sin depender económicamente, y ejerciendo jurisdicciones y dominios administrativos independientes.

**Autoridad carismática:** La legitimación de la autoridad carismática depende de la personalidad del líder y de lo que logre en sus seguidores, dado que el poder carismático no tiene base racional. El líder se presenta como alguien excepcional por sus habilidades, que no deriva su poder de la posición o jerarquía sino de su capacidad de persuasión. El aparato administrativo lo componen los discípulos o subordinados más cercanos al líder, quienes derivan su papel de la confianza que este les tiene, sin bases racionales. El poder y el aparato administrativo son inestables e inconstantes, por su carácter emotivo y carismático.

**Autoridad racional, legal o burocrática:** un conjunto de normas justificadas y legítimas generan el poder de mando, constituyendo lo que se conoce como autoridad técnica, meritocrática y administrativa. El gobernante y su equipo es elegido y ejerce su poder y legitimidad bajo normas y leyes racionalmente preestablecidas, que los gobernados consideran como justas. Al gobernante se le otorga la posición a través de procedimientos legales y por tanto su poder está limitado por normas y reglamentos. El aparato administrativo presente es la burocracia que tiene como fundamento las leyes y el orden legal. Las relaciones entre los gobernantes, burócratas y gobernados se encuentran establecidas por reglas que definen la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes generados, así como los procesos de selección y otros mas.

Dados los conceptos y análisis de la burocracia presentados anteriormente, se concluye que para Max Weber la burocracia es la organización eficiente por excelencia, por lo que en ella se definen claramente como deben hacerse las cosas; por lo tanto es necesario entender sus características, así:

**Carácter legal de las normas y reglamentos:** Como la burocracia es un tipo especial de organización unida por normas y reglamentos, esta tiene una legislación propia, previamente definida para regular y controlar todo lo que ocurra al interior de la empresa, acompañada de un carácter racional. Por su congruencia con los objetivos empresariales, también posee una naturaleza legal por el poder conferido a unos miembros sobre sus subordinados y los mecanismos requeridos para el cumplimiento efectivo y eficiente de las órdenes.

**Carácter formal de las comunicaciones:** Todas las comunicaciones en la burocracia se realizan por medios escritos como reglas, decisiones, acciones, rutinas y formatos administrativos, lo que genera formalidad en el momento de comprobar y documentar las actividades.

**Carácter racional y división del trabajo:** Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder con un carácter racional de acuerdo a los objetivos por alcanzar, donde cada participante tiene su cargo, y sus funciones con un campo de actuación y responsabilidad específicos; además esta definido el mando y los límites de cada tarea con el fin de no interferir en las actividades de otros.

**Impersonalidad de las relaciones:** La distribución de actividades se hace en función de los cargos y funciones, por lo que el poder queda ligado a éstos y no a las personas; esto con el fin de generar estructuras perdurables en el tiempo por su carácter racional y no carismático.

**Jerarquía de la autoridad:** Los cargos se establecen según el principio de jerarquías verticales de orden y subordinación, definidas por normas limitadas y específicas. La autoridad como el poder queda ligada al cargo y no a las personas, con el fin de minimizar conflictos.

**Rutinas y procedimientos estandarizados:** A través de reglas y normas técnicas se fijan las rutinas y procedimientos de desempeño y conducta para controlar las actividades en cada cargo. Así, todas las actividades se desarrollan según estándares predefinidos que facilitan la evaluación.

**Competencia técnica y meritocracia:** La base de los procesos de selección y los criterios de desarrollo y promoción del personal, son el mérito y la competencia técnica, por lo que se hace necesario la evaluación y los concursos para el ascenso de los funcionarios.

**Especialización en la administración:** Hay una separación entre los miembros administrativos y la propiedad de los medios de producción, generando una especialización de los directivos en la administración del negocio.

**Profesionalización de los participantes:** Cada funcionario de la burocracia es un profesional, debido a su especialización en la administración, su carácter de asalariado, el cargo que ocupa, la relación de jerarquía con un superior, la perdurabilidad temporal en el cargo, la posibilidad de desarrollo y ascenso en la organización, el desempeño racional con los objetivos empresariales y la tendencia cada vez mayor de ocupar los cargos burocráticos.

**Completa previsión del funcionamiento:** El modelo de Weber plantea que el comportamiento y la conducta organizacional son previsibles bajo las normas preestablecidas.

#### **2.1.3.4. Teoría Estructuralista de la Organización**



Después de los intentos realizados en las primeras décadas del siglo XX para explicar y modelar los fenómenos de la organización con los aportes de las teorías clásicas, aparece la teoría estructuralista como modelo derivado de la burocracia, aproximado a la teoría de las relaciones humanas y enfocada críticamente en la organización formal.

Hay ciertas connotaciones del concepto de estructura en las ciencias sociales que propiciaron el desarrollo de la teoría estructuralista de la administración, como son:

**El estructuralismo abstracto** de Levy – Strauss, el cual plantea la estructura como una construcción abstracta de modelos para representar la realidad empírica.

**El estructuralismo concreto** de Gurwitch y Radcliff-Brown que plantea la estructura como un conjunto de relaciones sociales en un momento dado.

**El estructuralismo dialéctico** de Karl Marx, propone la estructura constituida por partes, que a lo largo del desarrollo del todo, se descubren, se diferencian, y de una forma dialéctica, ganan autonomía unas sobre las otras; manteniendo la integración y la totalidad sin sumarse ni reunirse entre si, sino por la reciprocidad instituida entre ellas.

**Para el estructuralismo fenomenológico** de Weber, la estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se altera, teniendo sus elementos en cierta función bajo una cierta relación, lo que impide al tipo ideal de estructura retratar fiel e integradamente la diversidad y variación de un fenómeno real.

Los autores estructuralistas dentro de la teoría de las organizaciones han variado entre el estructuralismo fenomenológico y el dialéctico, concentrándose en el estudio de las organizaciones sociales.

La teoría estructuralista de la administración toma estos estudios y propone el concepto de estructura como el conjunto de elementos que permanece inalterado ante el cambio o la diversidad de contenidos, haciendo énfasis en su importancia por la posibilidad de aplicación en diferentes áreas o campos y en el hecho de permanecer invariable.

El análisis de la estructura implica entonces el estudio de fenómenos y elementos en un contexto de totalidad, resaltando la importancia de la posición y las interrelaciones, con la posibilidad de comparar los elementos. Así la totalidad es mayor que la suma de las partes por sus relaciones y dependencias.

Las organizaciones se presentan como más eficientes por la evolución de las sociedades hacia la compatibilidad con estas y el avance de las teorías organizacionales para mejorar el proceso administrativo. Las organizaciones son un elemento de desarrollo y cohesión en las condiciones actuales de la sociedad y la economía.

Talcott Parsons, otro de los representantes del estructuralismo, plantea las organizaciones como “unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos. Se incluyen en este concepto las corporaciones, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones; se excluyen las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias”<sup>7</sup>

El estructuralismo retoma el concepto del *homo economicus* (teoría clásica) y “hombre social” (teoría de las relaciones humanas), y lo presenta como “hombre organizacional”, es decir, el hombre que desempeña roles en diferentes organizaciones, precisamente en una sociedad de organizaciones.

---

<sup>7</sup> PARSONS, Talcott. En CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Cuarta Edición. 1995. Bogotá. Pág. 463

Dentro de las características de personalidad que debe tener el hombre para relacionarse en las diferentes organizaciones, están: La flexibilidad, la tolerancia a las frustraciones, la capacidad de diferir las recompensas *“y poder compensar el trabajo rutinario en perjuicio de las preferencias y vocaciones personales por otros tipos de actividad profesional”*<sup>8</sup> y el deseo permanente de superación.

#### **2.1.4. Teorías con enfoque en las personas**

Se ha analizado la evolución de las teorías referentes a la composición y relación de los elementos estructurales de la organización como determinantes de la competitividad, pero no hay que olvidar que son las personas las que ocupan los diferentes cargos en las organizaciones, y que las empresas actuales deben buscar la satisfacción de los usuarios, los funcionarios y los accionistas.

En la búsqueda de la satisfacción de los trabajadores en sus actividades laborales, han participado profesionales de diversas áreas que han realizado sus estudios bajo los enfoques de las relaciones humanas, el comportamiento y desarrollo organizacional, y las técnicas para la administración del talento humano.

##### **2.1.4.1. Teoría de las Relaciones Humanas**

La teoría de las Relaciones Humanas tiene sus raíces en la oposición y complemento a las teorías del enfoque clásico, que se centraban en aspectos técnicos y formales, dejando de lado aspectos psicológicos y sociológicos. La evolución de las ciencias sociales en especial la psicología, y más específicamente la psicología del trabajo, aportaron elementos para la consolidación de los conceptos propuestos por Elton Mayo y sus seguidores.

---

<sup>8</sup> PARSONS, Talcott. En CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Cuarta Edición. 1995. Bogotá. Pág. 465

La psicología del trabajo centró su análisis en el trabajo y en la adaptación biunívoca del hombre a éste. Con la Gran Depresión de 1929, se intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. El enfoque humanístico, que incluye los aportes expuestos de la psicología y la necesidad social de la época, logra su aceptación en los Estados Unidos en los años 30, por la respuesta que generaba y por su carácter eminentemente democrático.

Elton Mayo y sus seguidores proponen la teoría de las relaciones humanas como movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica. Kleber T. Nascimento presenta un paralelo entre la teoría clásica y las relaciones humanas, basado en diferentes criterios como el enfoque, el modelo del hombre, los incentivos, la fatiga, entre otros. A continuación se presenta esta comparación:

Tabla 1. La evolución conceptual: teoría clásica y teoría de las relaciones humanas<sup>9</sup>

<b><i>Características y premisas</i></b>	<b><i>Teoría clásica</i></b>	<b><i>Teoría de las relaciones humanas</i></b>
Enfoque básico	Ingeniería humana Adaptación del hombre a la máquina y viceversa	Ciencia social aplicada Adaptación del hombre a la organización y viceversa
Modelo del hombre	Económico-racional Maximizador de ventajas financieras	Racional-emocional También motivado por principios y criterios “no racionales”
Comportamiento organizacional del individuo.	Animal aislado Atomismo tayloriano reacciona como individuo	Animal social Carente de apoyo y participación grupal Reacciona como miembro grupal
Comportamiento funcional del individuo	Estandarizable La mejor manera para todos	No estandarizable Las diferencias individuales justifican métodos diferentes
Incentivos	Financieros (materiales) Mayor remuneración por mayor producción	Psicológicos Apoyo, elogio, consideración
Fatiga	Fisiológica Estudio de tiempos y movimientos, pausas adecuadas	Psicológica Monotonía, rutinización Ausencia de creatividad Subutilización de aptitudes Programación excesiva
Unidad de	Cargo	Grupo

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Cuarta Edición. 1995. Bogotá. Figura 6.9 Págs. 200 y 201.

<b>Características y premisas</b>	<b>Teoría clásica</b>	<b>Teoría de las relaciones humanas</b>
análisis	La tarea, tiempos y movimientos Evaluación de cargos y salarios	Evaluación de la moral grupal Énfasis en las relaciones entre cargos Énfasis en las relaciones entre personas en el trabajo
Concepto de organización	Estructura formal Conjunto de órganos, cargos y tareas.	Sistema social Conjunto de roles.
Representación gráfica	Organigrama, flujograma  Relaciones entre órganos y funciones	Sociograma  Relaciones percibidas, deseadas, rechazadas y reales entre personas

La teoría de las relaciones humanas propone entonces una tendencia de humanización del trabajo, y es así como surge, por la necesidad de humanizar y democratizar la administración, por la evolución de las ciencias sociales en lo relacionado con el trabajo y por los resultados obtenidos en los estudios de Hawthorne.

Los estudios de Hawthorne se inician en 1927 con el fin de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las operarias de la Western Electric Company, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos; para extenderse luego al estudio de la fatiga, los accidentes laborales, la rotación del personal y los efectos de las condiciones físicas en la productividad. Con la ampliación del alcance, el plazo se extendió hasta 1932, donde debieron terminar a causa de la depresión del 29; arrojando como resultado la presencia de variables psicológicas en el desempeño laboral, hecho no presentado antes. Con éstos estudios se establecieron los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

#### **2.1.4.2. Teoría del Comportamiento Organizacional**

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración, se remontan a los desarrollos de la psicología individual, la teoría de las relaciones humanas y los estudios de Kart Lewin sobre psicología social y posteriormente sobre

psicología organizacional. El enfoque permanece en las personas, pero se da el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores como la clásica, la de las relaciones humanas y la burocrática.

Esta teoría tuvo un gran exponente que fue Herbert Simon, que junto con otros autores como Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris, hicieron aportes significativos.

La teoría del comportamiento surge al final de la década del 40, como crítica a las teorías anteriores, modificando los enfoques y los contenidos; se da una nueva propuesta sobre la motivación humana que explica el comportamiento organizacional fundamentado en la conducta individual de las personas. Se estructura con el fin de explicar como se comportan las personas, dado que éstas son consideradas como entes complejos, dotados de necesidades concretas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento hacia ciertos objetivos. Esto se convierte en un proceso continuo desde el nacimiento de la persona hasta su muerte, que dentro de la organización es manejado mediante la motivación y convertido en un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Maslow, psicólogo y consultor norteamericano, expuso una teoría de la motivación, según la cual, las necesidades humanas están organizadas y dispuestas por niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia.

Esta pirámide jerárquica sugiere una diferenciación entre necesidades de orden primario como las fisiológicas y las de seguridad, y las necesidades secundarias de orden social como las de estima, y por último como punto más alto de la pirámide, las de realización; estas necesidades toman forma y expresiones que varían enormemente de persona a persona, su intensidad y manifestación también es muy variada debido a las diferencias individuales.

Existen adicionalmente otras teorías como la de los dos factores de Herzberg que explica con mayor profundidad el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo a través de la medición de la satisfacción de las necesidades básicas. La teoría X y la teoría Y propuesta por McGregor que se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: por un lado, un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática a la que dio el nombre de teoría X y por el otro un estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento la que denominó teoría Y.

Posteriormente se dieron otras como la teoría de las decisiones y la teoría del equilibrio organizacional, adicionalmente la aceptación de la teoría de la autoridad a raíz de la cual surgió el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales. El comportamiento organizacional es otro de los temas básicos de esta corriente teórica, puesto que, como se ha definido, es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones, y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente.

Según dicha teoría, el ser humano no se adapta a un ambiente, lo construye. Partiendo de ésta idea se hace esencial el estudio de la cultura organizacional como búsqueda del conocimiento práctico que rompa paradigmas, teorías e ideologías, pero que se refleje y se adentre en el funcionamiento real de las empresas, con el fin de interpretar y comprender que cada persona perteneciente a la organización tiene razones que sustentan y explican su actuar dentro de la misma. Por ésto, su intervención obedece a ciertas relaciones entre variables que pueden ser identificadas a través del estudio de la cultura organizacional.

Para que éste trabajo de investigación se realizara con éxito, fue necesario tener algunas nociones acerca del esquema conceptual, que hace énfasis en los vínculos entre variables y en el ambiente construido.

Como primer punto se tiene que para cualquier tipo de organización se ha definido una concepción constituida por tres elementos interrelacionados: El sistema socio-estructural, el sistema cultural y los empleados como individuos; además, debe tenerse en cuenta que las diversas fuentes de cultura y los factores que influyen en su desarrollo, han tenido una evolución histórica que puede explicar de una u otra forma la relación entre algunas variables que son importantes para estudiar. En otras palabras, la investigación, en términos generales, lleva un orden lógico que parte de la búsqueda y el análisis de documentos y materiales que tienen relación con los factores exógenos que han formado la cultura y la estructura de la organización, hasta llegar a indagar por medio de entrevistas y otras fuentes de datos, cual es la relación real entre los funcionarios, la cultura y la estructura, con el fin de establecer la calidad y el nivel de integración individual a la cultura que es finalmente lo que sustenta y demuestra como es la verdadera relación o vínculo de las variables, definido en el esquema conceptual para el estudio de las organizaciones.

#### **2.1.4.3. Teoría del Desarrollo Organizacional**

El movimiento del desarrollo organizacional, surgió a partir de 1962, no como el resultado del trabajo de un autor único, sino como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistémico. No es una teoría administrativa, sino un intenso movimiento que congrega a varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración.

Sus orígenes pueden atribuirse a una serie de factores complejos como la relativa dificultad encontrada en operacionalizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, la profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dinámica en las organizaciones, así como también la pluralidad de los cambios en el mundo que originaron el desarrollo organizacional y la fusión de dos tendencias en el estudio de las



organizaciones: el estudio de la estructura por un lado y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones por el otro.

Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas (industrias, empresas de servicio, organizaciones militares, etc.), tomando modelos, procedimientos y medios de diagnóstico de la situación y de la acción, así como también técnicas de diagnóstico y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales.

El Desarrollo Organizacional pretende ser una especialidad de la psicología, a pesar de que su aplicación no se restrinja a un enfoque meramente psicológico; es una continuación de la teoría de las relaciones humanas, al proponer una teoría social de ámbito organizacional.

Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables principales que son el ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Estas cuatro variables básicas son abordadas con una especial atención en su interrelación e interdependencia, ya deben ser analizadas para poder diagnosticar la situación e intervenir en las variables estructurales o en las de comportamiento para que un cambio permita lograr tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

Concretamente el Desarrollo Organizacional es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales en permanente aplicación que visualiza la institucionalización de algunas tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con un seguimiento externo o sin él.

La teoría parte de unos supuestos básicos como la variación rápida y constante del ambiente, la necesidad de continua adaptación, la interacción entre el

individuo y la organización, los objetivos individuales y objetivos organizacionales, el cambio organizacional planeado, la necesidad de participación y de compromiso, el incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización, la variedad de modelos y estrategias de desarrollo organizacional, el desarrollo de la organización como respuesta a los cambios, el mejoramiento de la calidad de vida como objetivo esencial de la organización y la concepción de la organización como sistema abierto.

Esta teoría es una respuesta de la organización a los cambios y un esfuerzo educacional complejo destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que pueda adaptarse mejor a nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente.

#### **2.1.5. Gestión por procesos**

Los procesos surgen como una base sobre la cual desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas que aproximan las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. Por esto, los procesos se contemplaron entonces como pilar fundamental de la gestión empresarial, por su adecuación a los mercados globales actuales y por la integración de todas las esferas y áreas organizacionales, que exigen y responden respectivamente al diseño y la estructuración organizacional pensada para los clientes.

En un contexto de competitividad, los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades para la transformación o producción de un bien, o la prestación de un servicio. Parten de unas entradas (datos o información, medios materiales, materias primas), para alcanzar unos resultados programados (salidas), que se entregan a quienes los han solicitado, es decir, los clientes de cada proceso (las entradas sufren transformaciones, que rompen los límites organizacionales y configuran una cultura empresarial distinta, hacia los resultados).

En la mejora de los procesos se encuentra una de las fuentes más grandes de ventaja competitiva, por lo que es cada vez mayor la presencia en los modelos de gestión empresarial modernos. Su evolución no fue radical, ésta ha ido adquiriendo gradual importancia, por el mejoramiento de los procesos en las diversas áreas de la empresa y por servir como medio de adecuación al mercado que constituyen.

Partiendo entonces de mejoras parciales se ha avanzado hacia el concepto de empresa como un sistema integral de procesos, base para los cambios estratégicos en la organización.

Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años, por el contrario, los procesos están sometidos permanentemente a revisiones para responder a su mejoramiento y al cumplimiento de requisitos cambiantes de los mercados, los clientes y las nuevas tecnologías.

Algunos modelos de mejoramiento son propuestos de forma gradual para generar cambios progresivos, o con base en la reingeniería para producir cambios radicales en las organizaciones.

La metodología de mejoramiento gradual de procesos incluye:

- La detección de un problema o posibilidad de mejora.
- El estudio de las causas, posibles perfeccionamientos y soluciones.
- La elección de una solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas.
- La implementación y puesta a punto de las mejoras conseguidas.

La reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa. Es el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras en medidas críticas, problemas actuales, resultados

desfavorables o rendimientos decrecientes, como pueden ser los costos, la calidad, el servicio y la eficiencia.

El método se puede introducir paso a paso, pero implica cambios profundos de mentalidad, por lo que en la práctica se cambian bloques enteros de procesos relacionados, o todos los procesos básicos de una unidad de negocio, o bien directamente todos los procesos clave de la empresa.

Se ha escrito mucho sobre la reingeniería, gracias a lo cual existen partidarios fervientes y también detractores que no le conceden ninguna posibilidad. Sin entrar en esa polémica, será quizás conveniente apuntar unas pocas ideas relativas a sus posibilidades, sus ventajas y a las precauciones que conviene tomar al llevarla a cabo, ya que sigue siendo una técnica a considerar dentro de la gestión por procesos.

Sus posibilidades están limitadas exclusivamente por las fronteras combinadas de la técnica y del pensamiento:

- La técnica ha demostrado con frecuencia su elasticidad para acomodar nuevas soluciones.
- El pensamiento creativo llega al infinito, al menos en teoría.

La reingeniería, cuando tiene éxito, produce un salto cuántico, equivalente a varios años de progreso continuo y, a veces, va más allá de lo que se conseguiría con los métodos de mejora progresiva. Como todo cambio, implica riesgos, los cuales deben estar compensados por los beneficios a obtener, por lo que es obligatorio que los proyectos de reingeniería (como todos los proyectos de cambio para la gestión de empresa) estén impulsados por los requisitos del mercado y de los clientes que ya no se conforman con las características similares que les ofrece el abanico de competidores, sin iniciativas atractivas.

La creciente preocupación por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto lo imprescindible de una adecuada gestión que tome los procesos como su base organizativa y operativa al momento de diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

En la Gestión por Procesos se concentra la atención en su resultado no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye su trabajo individual al global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber). Esta se fundamenta en la asignación de un directivo a la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización por áreas. En otras formas, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable tiene la responsabilidad del mismo, y puede tener autoridad sobre los responsables funcionales

Los procesos dentro de la empresa se pueden clasificar en:

**Estratégicos:** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

**Operativos:** Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

**De apoyo:** Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

En estos momentos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales, con sus variaciones y novedades constantes, seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos (entendiendo nuevos productos en un sentido amplio, que comprenda diseños de productos materiales y diseños de servicios) así como reorganizaciones estructurales, y que la forma más eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado, es a través de reestructuraciones de los procesos clave y estratégicos de la empresa.

Los procesos internos son los medios de que dispone la empresa para contribuir a la cadena de valor de sus clientes. Por ello, el objetivo de este componente ha de ser el de llevar al nivel máximo posible el aporte de valor a los clientes mediante la suma y combinación de los procesos de innovación, operaciones y servicio.

#### **2.1.6. Gestión por competencias**

El desarrollo de la gestión empresarial ha sufrido una evolución histórica que ha llevado a la unificación de los sistemas de gestión en conceptos sólidos como la planeación estratégica, la gestión por procesos y la gestión por competencias. Esto implica la existencia de modelos estandarizados de gestión y la necesidad de innovar en la realización de actividades y la toma de decisiones.

El reto de las empresas consiste en innovar en los diferentes procesos para satisfacer al cliente y cumplir los objetivos organizacionales, y para mantener la innovación, como una tarea constante, es necesario saber: ¿Quién realiza todas las actividades de la empresa? y ¿Quién hace posible el aumento en las ventas y la participación en el mercado? Sin duda la respuesta es el equipo de trabajo que integra la organización, es decir, sus personas. Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de las personas y el reto es, precisamente, formar e integrar un buen equipo de trabajo.

Las empresas no son sólo agentes que producen bienes o servicios. Las empresas son, ante todo, un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados. La fuerza que sostiene una organización se encuentra en sus colaboradores, en sus sistemas de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso propio y hacia la organización.

El éxito o fracaso empresarial no está en lo que se percibe a simple vista en las organizaciones, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de los individuos para la consecución de los objetivos que la empresa haya fijado.

Dado que en el mundo empresarial existe una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que integra las organizaciones en función de los puestos y tareas que estos deben cubrir, la perspectiva actual es totalmente humanizadora tanto en la gestión como en la rentabilidad económica.

El contexto para la competitividad ha evolucionado, y en el futuro, triunfarán las empresas que sepan desarrollar su potencial, es decir, sus empleados, sus métodos y sus sistemas.

El modelo integrado de gestión de recursos humanos que se maneja actualmente se basa en el análisis de conductas observables, medibles y evaluables. *“El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”*.<sup>10</sup>

“Las competencias como capacidades humanas que determinan el éxito de un individuo en el desempeño de una labor, son el objetivo de este análisis. Una

---

<sup>10</sup> MERTENS, L. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. 2000

competencia es una característica individual que se puede medir de modos fiables, se puede demostrar y diferencia a los colaboradores de desempeño excelente de los de desempeño promedio”.<sup>11</sup>

Es así como las empresas que definan cuidadosamente las capacidades y las competencias de sus empleados, estarán en capacidad de adaptarse continuamente al cambio.

Las competencias críticas reflejan realmente las claves de éxito de las personas en el desempeño de determinadas funciones y en diferentes situaciones, por lo que adquiere mayor importancia su identificación y desarrollo.

De esta manera partiendo de la premisa que el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano, las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva. Así, la integración del equipo y el aprovechamiento de las cualidades de cada uno de sus integrantes, determinan la fortaleza de la empresa, y la gestión por competencias se ocupa principalmente de ellos. El enfoque se basa en comprender que toda empresa está constituida por humanos, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para SPENCER, Lyle y Signe (1993) la competencia es una característica fundamental de un individuo que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

---

<sup>11</sup> SCHVARTZMAN, Victoria. Gestión por Competencias Aplicación del BSC a la gestión por competencias. 2006



Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o en capacidades cognoscitivas y de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Sin embargo, no es el objetivo estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias claves para la organización.

Estas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si por el contrario, hay un desfase entre las requeridas por el puesto y las características de la individuo, su adecuación se verá afectada negativamente.

Basados en criterios específicos, las competencias se dividen en dos grandes grupos:

**Conocimientos específicos:** De carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.

**Habilidades/cualidades:** Capacidades específicas y precisas para garantizar el éxito en el puesto.

La consecuencia de todo lo anterior es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera

efectiva. Para lograrlo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias.

El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

- Definición del puesto, tareas y actividades principales.
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.
- Competencias referidas a capacidades/habilidades.

Una vez definidos los modelos, se identifican las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran.

Las competencias clave sirven para orientar de forma global los procesos de selección y promoción, y orientar el plan general de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de las personas.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. Organizaciones**

“Son unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos (...) Las organizaciones se caracterizan por: a) La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, (...) divisiones que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de los fines específicos, b) La presencia de uno o mas centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y remodelan su estructura donde es necesario, para aumentar su eficiencia, c) sustitución de personal, es decir, que las personas que no

satisfacen pueden ser depuestas y asignadas a otras. La organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción”<sup>12</sup>.

### **2.2.2. Estructura Organizacional**

Es el diseño de un conjunto de relaciones de comunicación, autoridad, interacción, participación y control dentro de una organización sea cual fuere. Dentro de una estructura organizacional también pueden identificarse las necesidades de información y acción de las áreas establecidas, las vertientes participantes en el desarrollo de los procesos de la organización, las posiciones en que se toman decisiones, los procesos que apoyan el funcionamiento de determinadas áreas, y sobretodo las áreas competentes y especializadas en el manejo de cada uno de los retos que mueven el engranaje empresarial.

Existen varias formas de estructura organizacional formal en las empresas, entre las cuales se destacan en el marco de la función pública:

- Estructura Funcional, la más común en las entidades públicas. Conserva los principios fundamentales y tradicionales de las organizaciones.
- Estructura por Proyectos, donde lo primario es el proyecto que se lleva a cabo y los conocimientos de quienes tienen algo para aportar.
- Estructura Territorial, altamente descentralizada y con seccionales en diferentes zonas del territorio nacional.
- Estructura por Unidades Estratégicas de Negocio, creadas con grupos muy autónomos que siguen sus propios planes de trabajo, misión, y objetivos. Tienen en cabeza de liderazgo un sólo administrador rodeado de muchos asesores.

---

<sup>12</sup> Amitai Etzioni,; “ Organizaciones Modernas “ Tercera reimpresión; Limusa Noriega Editores; México, D.F. 1994

Las organizaciones están estructuradas para captar, coordinar y dirigir sistemas de flujos y definir las relaciones e interrelaciones entre las distintas partes del todo. Henry Mintzberg propone distintos modelos de formalización que pueden tomar las empresas. Según su evolución de las organizaciones, estas contienen principalmente, cinco partes básicas:

- **Ápice Estratégico**, en el cual recae la responsabilidad global de la organización y el cumplimiento de la misión empresarial.
- **Tecnoestructura**, donde se encuentran los analistas, miembros de apoyo, y quienes trabajan para diseñar, planear, cambiar y entrenar a los trabajadores.
- **Línea Media**, la cual conecta el ápice estratégico con la base operativa. Coordinan, dirigen y controlan, además de ascender los problemas y descender los recursos. Toman decisiones con autorización.
- **El Staff o equipo de apoyo**, brinda apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional y suministra servicios específicos.
- **La base operativa**, está relacionada directamente con la producción de productos y servicios.

Para la función administrativa, las estructuras organizacionales de las entidades de orden nacional, debe soportar esencialmente una variedad de criterios importantes a la hora de gestionar y administrar organizadamente. Estos criterios importantes son: reflejo de cada uno de los órganos, sistemas y dependencias de la empresa, regida por principios constitucionales y legales que rigen la función administrativa, flexibilidad para adaptarse al entorno y afrontar nuevas contingencias y líneas de responsabilidad y autoridad claramente definidas.

### 2.2.3. Cadenas de Valor

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter como una categorización de las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades:

**Las actividades primarias** que conforman la creación física del producto. Se dividen en: Logística interna, Operaciones (producción), Logística externa, Ventas y Marketing y Servicios post-venta (mantenimiento).

Estas actividades son apoyadas por las también denominadas **actividades secundarias**: Infraestructura de la organización, Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnología (investigación y desarrollo), Abastecimiento (compras).

La cadena de valor se puso al frente del pensamiento de gestión de empresa como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

Según Porter las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios; la estrategia responde a cómo lograrlas. El instrumento más utilizado para realizar análisis que permitan extraer claras implicaciones estratégicas dirigidas al

mejoramiento de las actividades, con un enfoque de eficiencia y eficacia, es la Cadena de Valor.

#### **2.2.4. Manual de Funciones y Competencias**

El Manual de Funciones y Competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos.

Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo. El Manual de Funciones y de Competencias laborales, se orienta al logro de los siguientes propósitos:

- Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- Generar en los miembros de la Organización, el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.
- Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento y modernización administrativas, así como para efectuar estudios de cargas de trabajo.
- Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

### **2.3. MARCO NORMATIVO**

#### **2.3.1. Empresas de Servicios Públicos**

Las Empresas de Servicios Públicos en Colombia, y especialmente las de Energía Eléctrica, se rigen principalmente por 2 legislaciones importantes para el desarrollo de su razón social. La primera de éstas es la Ley 142 de 1.994 y sus modificaciones, la cual rige para la prestación de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía pública (fija) básica conmutada y la telefonía local móvil en el sector rural.

De acuerdo a la Ley 142, el Gobierno Nacional queda autorizado para intervenir en dichas empresas y garantizar: calidad del servicio y calidad de vida del usuario, cobertura plena en todos los sectores del territorio nacional, atención prioritarias de necesidades básicas a quienes más lo necesitan, prestación continua e ininterrumpida, libertad de competencia entre las empresas que prestan el servicio, obtención de economías de escala, acceso y participación en la gestión y fiscalización de las empresas prestadoras y la supremacía de la equidad y la solidaridad en el cobro de la tarifa, entre otros.

En ella también se expresa que la condición básica para que algunas empresas de servicios públicos domiciliarios deban convertirse en Empresas Industriales y Comerciales del Estado, como en el caso que nos compete, es que sus propietarios no deseen que su capital esté representado en acciones.

La segunda de ellas es la Ley 143 del mismo año, la cual establece el régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional. Dentro de ella se atribuye de igual manera al Ministerio de Minas y Energía, algunas facultades esenciales y de suma importancia para controlar y salvaguardar los intereses tanto de la empresa prestadora del servicio de energía eléctrica, como de los usuarios.

Es importante resaltar que dicha Ley expresa que las empresas deben satisfacer necesidades colectivas primordiales, y por esta razón, son consideradas como prestadoras de servicios públicos de carácter esencial,

obligatorio y solidario, y de utilidad pública. Las actividades relacionadas con el servicio de electricidad se regirán por principios de eficiencia, calidad, continuidad, adaptabilidad, neutralidad, solidaridad y equidad.

### **2.3.2. Las Empresas Industriales y Comerciales del Estado**

La administración, organización y estructuración de esta clasificación especial de las empresas del orden nacional, queda claramente reglamentado en gran parte por la Ley 489 de 1.998 y sus modificaciones.

Las Empresas Industriales y Comerciales del Estado son definidas por dicha Ley como “organismos creados por la ley o autorizados por ésta, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial y de gestión económica conforme a las reglas del Derecho Privado, salvo las excepciones que consagra la ley, y que reúnen las siguientes características:

- Personería jurídica;
- Autonomía administrativa y financiera;
- Capital independiente, constituido totalmente con bienes o fondos públicos comunes, los productos de ellos, o el rendimiento de tasas que perciban por las funciones o servicios, y contribuciones de destinación especial en los casos autorizados por la Constitución.

El capital de las empresas industriales y comerciales del Estado podrá estar representado en cuotas o acciones de igual valor nominal.”

Además de su definición, dicha Ley señala claramente la autonomía administrativa y financiera que poseen estas empresas, y el condicionamiento en su organización y función a las leyes que las han creado y a los estatutos internos que ellas mismas construyen con la aprobación legal de su junta directiva y la asamblea general de socios. Entre otras funciones delegadas por



Ley a la junta directiva de las Empresas Industriales y Comerciales, y a su Presidente o Gerente, se encuentran el control a su organización y funcionamiento, la aprobación de su presupuesto, las modificaciones a su estructura y la formulación de los planes y políticas que las organizaciones deben ejecutar en la comunidad.

### **2.3.3. Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales**

Es importante definir dentro de este trabajo de investigación, la diferenciación existente entre los empleados públicos y los trabajadores oficiales, al coexistir ambas clasificaciones en la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP. Estas clasificaciones están concebidas dentro de la definición de Servidores Públicos, los cuales son definidos por la Constitución Nacional en su artículo 123 como: “Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.

Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento. La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio.”

El concepto de Servidor Público, según la legislación correspondiente abarca las siguientes clasificaciones:

- Miembros de las Corporaciones Públicas: Senadores y Representantes a la Cámara, Diputados, Concejales y miembros de las juntas Administradoras Locales.
- Empleados Públicos: Persona natural que ejerce las funciones correspondientes a un empleo público, su vínculo se realiza a través de un acto administrativo unilateral de nombramiento.

- **Trabajador Oficial:** Tienen este carácter quienes prestan sus servicios en actividades de construcción y sostenimiento de obras públicas y su vinculación laboral se realiza mediante un contrato de trabajo. Igualmente lo son quienes laboran en las empresas industriales y comerciales del Estado.

El Decreto 3135 de 1.968, presenta claramente las definiciones anteriores y reglamenta además que los estatutos de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado precisarán qué actividades pueden ser desempeñadas por personas vinculadas mediante contrato de trabajo (Trabajadores Oficiales) y qué actividades de dirección o confianza deban ser desempeñadas por personas que tengan la calidad de empleados públicos.

Reglamentando parcialmente el presente decreto, se señala en el Decreto 1848 de 1.969 que los empleados oficiales pueden estar vinculados a la administración pública nacional por una relación legal y reglamentaria o por un contrato de trabajo y en todos los casos en que el empleado oficial se halle vinculado a la entidad empleadora por una relación legal y reglamentaria, se denomina empleado público. En caso contrario, tendrá la calidad de trabajador oficial, vinculado por una relación de carácter contractual laboral.

En su mayoría, las reglamentaciones anteriores son ratificadas y expresadas nuevamente en el Decreto 1950 DE 1.973.

#### **2.3.4. Reestructuración y Modernización de las Entidades de Orden Nacional.**

##### **2.3.4.1. Medición de Cargas de Trabajo**

Según la Guía de Medición de Cargas de Trabajo de las Entidades Publicas presentada por el Departamento Administrativo de la Función Publica, “el Estudio de Cargas de Trabajo se puede asumir como: el conjunto de técnicas

que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, y determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas a cada institución.

La Guía para Medición de Cargas de Trabajo en el Sector Público tiene como objetivo general establecer las necesidades de personal de cada dependencia o unidad productiva, identificando posibles déficits o excedentes de empleados. Esta medición del trabajo obviamente se generaliza para todo tipo de labor, independiente de su carácter, ya sea de producción en la industria o en organismos de servicio como lo constituyen la gran mayoría de los entes del Estado.”

La Ley 443 y el Decreto 1572 de 1.998 expresan que las reformas en planta de personal en las entidades de orden nacional deben sustentarse exclusivamente en las siguientes condiciones:

- Necesidades del servicio.
- Razones de modernización de la administración.
- Basarse en estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las respectivas instituciones.

Igualmente el Decreto 2504 de 1.998, modificando el Decreto 1572 del mismo año, aclara que las modificaciones de planta de personal pueden llevarse a cabo sólo si el estudio técnico de Cargas de Trabajo arroja resultados de creación o creación de empleos, mejoramiento o introducción de procesos y redistribución de funciones y cargas de trabajo, y obviamente también, si se tiene como fundamento principal las dos primeras condiciones planteadas anteriormente.

#### **2.3.4.2. Manual Especifico de Funciones y Competencias**

Mediante el Decreto 2489 de 2006, el Gobierno Nacional ha simplificado e integrado la nomenclatura y la clasificación de empleos para las entidades de orden nacional y territorial en cada uno de los niveles funcionales que describe el Decreto 770 de 2.005 a continuación:

- **El Nivel Directivo** comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
- **El Nivel Asesor** agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección.
- **El Nivel Profesional** agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.
- **El Nivel Técnico** comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.
- **El Nivel Asistencial** comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Además de las definiciones, el Decreto 770 de 2.005 presenta todo el marco regulatorio en cuanto a la experiencia, requisitos de estudio y equivalencias entre estos para la elaboración de los Manuales de Funciones y Competencias para las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.

Por último, el Decreto 2539 de 2005, entra a reglamentar la inclusión de competencias laborales generales para los empleados públicos, las cuales serán de aplicación en este caso para dichos empleados que conformen la Nueva Estructura Organizacional de la empresa.

## **2.4. MARCO FILOSÓFICO**

### **2.4.1. La Institucionalidad**

La actual normatividad que rige los procesos de modernización institucional, garantiza el diseño de estudios e investigaciones objetivas que soporten las decisiones administrativas en los relativo a las modificaciones estructurales de instituciones publicas, en la cual un papel importante lo determina el abordaje de la medición del trabajo como elemento de análisis complementario a otros escenarios de reflexión, tales como los análisis de procesos, funciones y competencias. “Esta medición del trabajo obviamente se generaliza para todo tipo de labor, independiente de su carácter, ya sea de producción en la industria o en organismos de servicio como lo constituyen la gran mayoría de los entes del estado”.<sup>13</sup>

En las últimas décadas, la sociedad colombiana ha centrado su atención en la consolidación institucional y en el fortalecimiento político y económico del municipio como eje rector del desarrollo, en el cual se concretan conceptos como el de autonomía, democracia pluralista y participativa y la concepción misma del Estado Social de Derecho.

---

<sup>13</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA. Guías de Reestructuración de las Entidades Públicas del Orden Nacional. Pág.: 6. 2001

La idea de las organizaciones como instituciones se remonta a Selznick (1975) e implica asignar a la organización una permanencia que extendería su vida mas allá de lo requerido por la tarea inmediata, y a las cuales no se les podría permitir que desaparecieran, mas aún cuando de servicios públicos se esté hablando.

Dichos servicios esenciales para la comunidad, en el mismo sentido, deben caracterizarse y prestarse de manera constante, pública y ordenada, que implique no sólo que la comunidad en general reciba sus beneficios vitales, sino que también sea, hacia el interior, una organización capaz de conducirse y comportarse estructuradamente en forma moderna, cambiante y sobretodo humano.

#### **2.4.2. Administración Pública y Gerencia**

El uso del concepto de “gerencia” en el sector público, entendido como la consecución de resultados a partir de decisiones públicas, es relativamente reciente. La gerencia históricamente ha sido un concepto que le ha pertenecido al sector privado y a sus métodos particulares para optimizar sus resultados. El interés por la eficiencia no es una novedad para el sector público, así como tampoco es nueva la adopción de herramientas de gestión tomadas de otros sectores, de esta manera, ha nacido el término Gerencia Pública.

El término gerencia pública hace referencia al conjunto de acciones conducentes a la obtención de productos y servicios que incluyen tanto al nivel directivo como a todos los elementos jerárquicos de la institución. Pero quizás el elemento más característico de este concepto sea que se desarrolla en un entorno político, y por tanto, influye sobre los intereses colectivos de una comunidad.

“La administración pública debe ser “gestión” en si misma y de esta forma caracterizada como el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas”<sup>14</sup>.

### **2.4.3. Nuevos Escenarios de Gestión Pública**

A partir de la década de los setenta empieza a tomar fuerza, una ola de procesos de reforma de las instituciones teniendo como eje central el enfoque en los temas de gestión.

“Quizás el aspecto de más relevancia que sirvió como detonante para esta tendencia de cambio fue la mutación del entorno mismo, generado en buena medida por la globalización”<sup>15</sup>, establecida como “una fuerza homogenizadora, que lima la diferencia política”<sup>16</sup>. El Estado pierde de manera paulatina su exclusividad como elemento de cohesión social, teniendo que convivir con otras fuerzas civiles.

La dinamización de los mercados industriales, comerciales y financieros, además del continuo interés por generar interacciones intersectoriales por medio de sociedades mixtas ponen en evidencia problemas de coordinación administrativa en el sector público.

Por otro lado la aparición de nuevas preocupaciones públicas (medio ambiente, corrupción, derechos humanos) exige la conformación de instituciones capacitadas al más alto nivel, con procedimientos de selección de personal transparentes y guiados por el merito.

---

<sup>14</sup> ALBI, E. GONZALO. G. Gestión Pública, fundamentos, técnicas y casos. Ariel Editores. Barcelona. 1997. Pág. 19.

<sup>15</sup> NAVARRO, V. Globalización económica, poder político y estado de bienestar. Ariel Editores. Barcelona. 2000.

<sup>16</sup> HELD, D. La democracia y el orden global. Del estado moderno al gobierno cosmopolita. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1997. Pág. 120

Sumado a los cambios descritos, tiene lugar una revolución informática que redefine por completo las formas de trabajo, y como la comunidad en general interactúa con las instituciones. La ampliación del espectro que supuso el acceso a la información incluso cambio la forma de evaluar la gestión pública; la referencia para juzgar la provisión de servicios públicos dejó de ser en función de los recursos marginalmente disponibles para ser comparados con los del mercado global.

#### **2.4.4. La Organización y la Estructura bajo una mirada sociológica**

Las estructuras organizacionales están adaptándose en las empresas como la herramienta aseguradora de procesos y funciones que deben arraigarse principalmente desde la necesidad, conocimiento y satisfacción de las personas que harán parte del engranaje. Para soportar esta afirmación de alguna manera, se enuncia y cita algunos autores y análisis relacionadas que expliquen teóricamente el fenómeno que tiene todo de sociológico y psicológico (ciencias que estudian la vida en sociedad y la vida personal respectivamente).

Ahora bien, teniendo abarcado que las instituciones son organizaciones y que ellas, según conceptos sociológicos, se constituyen y consideran sistemas sociales encaminados a un objetivo común, deben describirse sus elementos principales así:

Personas que ejercen determinadas actividades, que están en una interacción recíproca y albergan determinados sentimientos y opiniones respecto de las actividades e interacciones (Teoría de los grupos, HOMANS).

- “La red de relaciones entre las personas o grupos de personas.
- Las secciones, subgrupos regionales y otras partes.
- Una Dirección orientada hacia la unidad de la organización”.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Fundamentos Teóricos del análisis de la organización. Editorial Madrid. 1987. Pág. 54.



Según el análisis sociológico de las organizaciones, las relaciones funcionales entre las partes de estas pueden basarse, como se menciona anteriormente, en la reciprocidad o en ser unilaterales. La reciprocidad puede estar restringida por preceptos sociales a una prestación unilateral cuando las personas están obligadas a dar sin recibir, y también cuando las diferencias de poder persuaden al más débil para entregar más de lo que percibe.

Para Parsons, el papel de las personas en la organización es quien delimita la unidad de su estructura organizacional, y esta a su vez, se crea en representación a sus objetivos y funcionamiento, bajo la naturaleza de la división del trabajo, sin perder el objetivo para el cual ha sido creada. Entre mas preciso y claro este establecido el papel y el objetivo en cada miembro de la organización, el peligro de una desviación de la misión empresarial y del fin común, será menor, lo que también impedirá que la estructura organizacional, se vea obligada a auto-modificarse, sin justificación social, humana, política, productiva o nacional.

#### **2.4.5. Descentralización y Jerarquías Planas**

Una de las aspiraciones expresadas con más urgencia, es la obtención de organizaciones más pequeñas. Esta lucha frontal contra el gigantismo obedece tanto a razones políticas como técnicas. Desde el punto de vista del gobierno, las grandes masas institucionales son el caldo de cultivo perfecto para fraguar vicios que a mediano plazo redundan en pérdidas de control para el legislativo, por otro lado, para la gerencia resulta conveniente la intervención de unidades más reducidas que permitan el seguimiento de los resultados de gestión, con procesos cortos y bien definidos, fácilmente adaptables.

Descentralizar las organizaciones es apenas una parte del trabajo, el paso siguiente es achatar las líneas de mando. Es bien sabido especialmente en el ámbito local la existencia de estructuras orgánicas infladas.

Entre las ventajas principales que plantea esta tendencia a las jerarquías planas están la evolución de canales lineales para el intercambio a redes, lo que permite un mayor volumen de información, y una mejora en el tiempo total del proceso al eliminar pasos intermedios ineficaces.

#### **2.4.6. Desburocratización**

El cambio paradigmático no sólo cambia las estructuras organizacionales sino también las pautas de comportamiento individual y de grupo, dentro y fuera de la empresa. Debido a esto resulta indispensable el cambio de enfoque en el procedimiento para volcar la atención al resultado mismo y al valor percibido por el cliente, es decir, el proceso en su función integradora.

### **2.5. MARCO SITUACIONAL**

#### **2.5.1. Ubicación de la Empresa**

La Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP se encuentra ubicada en la Carrera 10 N° 17-35 Torre Central, en la ciudad de Pereira – Risaralda (Colombia).

#### **2.5.2. Historia de la Empresa**

El 30 de Enero de 1.914 se inauguró el primer servicio de alumbrado eléctrico en la ciudad, apenas se suministraba energía a 50 casas particulares y a 100 lámparas para las calles. La capacidad de la planta eléctrica era de 50 Kilovatios (kw).

Inicialmente esta empresa era una sociedad denominada Empresa Eléctrica de Pereira, de carácter particular. Tuvo una concesión de 10 años de duración, al término del cual el Municipio procedió a la compra.

Para 1.918 la planta alcanzó a disponer de 200 kw y firmo contrato con Cartago para el suministro de energía.

En 1.930 entra en funcionamiento la primera unidad de la planta Libaré con 1250 KVA y en 1.963 la segunda con 1500 KVA. El suministro de energía se aumentó a 2750 KVA con una red de 30 kms de extensión. En 1.976 salió de servicio la primera unidad, y en 1.984 la segunda. Para 1.940 comenzó a prestar sus servicios la planta hidroeléctrica de Belmonte que entró a suministrar energía a todas las veredas y a las empresas industriales de la ciudad. Dicha planta hidroeléctrica se encuentra ubicada a 25 minutos de Pereira en la vía que conduce a Cartago y aproximadamente a 100 metros bajo el nivel de la carretera central.

En 1.953 se construye la planta diesel en el sector de Nacaderos con una capacidad de 1500kw que luego fue adicionada en 2500 kw en el año 1.966. Debido a los altos costos de combustible, esta unidad fue vendida en 1.978.

La planta de generación de Dosquebradas fue puesta en funcionamiento en el año de 1.956 y prestó servicio continuo de generación hasta el mes de abril de 1.992. Actualmente la planta está fuera de servicio y probablemente continúe así durante mucho tiempo debido a políticas sociales de la región, que no permiten que la planta se ponga en funcionamiento, ya que el canal de conducción recorre sitios habitados por el municipio de Dosquebradas, presentando fallas geológicas que posibilitan cualquier desastre de gran magnitud. Sin embargo, en 1.999 entró en operación la ampliación de la Subestación Dosquebradas.

Ya para finales de 1.959 y después de haber realizado una evaluación exhaustiva, se llega a la conclusión de que para solucionar los problemas de suministro de energía eléctrica en el futuro de la ciudad, se debe lograr una sociedad con la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC); finalmente el 12 de junio de 1.961 después de un largo proceso se logró el ingreso de las Empresas Publicas de Pereira como socio de la CHEC; fue así como se brindaron los servicios públicos domiciliarios de: Acueducto y Alcantarillado, Teléfono, Aseo y Energía a la comunidad de Pereira en la década de los 90's.

En 1.994 se puso en servicio la planta Nuevo Libaré, haciendo parte de un proyecto mixto de acueducto y energía. Esta planta hace parte de una cadena de Microcentrales que, gracias al conjunto integral de ventajas topográficas, ecológicas, hídricas, jurídicas e inclusive históricas, fundamenta la utilización del caudal medio del río Otún y convierte el afluente en la principal fuente de abastecimiento de la ciudad Pereira; cuenta dentro de sus instalaciones con equipos que ofrecen una lata confiabilidad de respuesta ante variación en las condiciones de operación, lo que hace que no tenga nada que envidiarle a los grandes Centrales que poseen equipo de última tecnología.

A finales del año 1.991 se presentó en nuestro país “el fenómeno del Niño”, evento que no sólo secó la mayoría de los embalses del Sistema Eléctrico Nacional, sino que provocó, en el país y en la región, el sometimiento al más intenso y prolongado racionamiento que recuerde la historia entre el 2 de marzo de 1.992 y el 1 de abril de 1.993, con una intensidad superior a 4 horas diarias.

Ante los hechos, se vio la necesidad en Colombia de modernizar y reestructurar el sector eléctrico. La reestructuración se realizó con la expedición y puesta en marcha de la Leyes 142 ( Ley de Servicios Públicos) y 143 (Ley Eléctrica) de 1.994, las cuales definieron el marco regulatorio para establecer las condiciones que permitieran que su desarrollo estuviese determinado bajo la competencia sana; estas leyes crearon el mercado mayorista de energía

eléctrica. La reglamentación del mercado fue desarrollada por la Comisión de Energía y Gas (CREG) y aceleró el proceso de desagregación de las empresas de servicios públicos del Estado para que prestasen de manera óptima sus servicios.

A través del acuerdo 30 del 10 de mayo de 1.996, expedido por el Concejo Municipal y sancionado el 16 de mayo del mismo año, se autorizó al Alcalde de turno de Pereira, para transformar el establecimiento público. De esta manera, de las Empresas Públicas de Pereira, se conformó una sociedad por acciones para prestar el servicio público domiciliario de energía, cuya denominación sería: “EMPRESA DE ENERGIA DE PEREIRA S.A. ESP”, como se estipuló en la escritura pública N° 1327 del 16 de mayo de 1.997; es así como nace jurídicamente la entidad.

La Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P. contaba hoy en el año 2007, con 5 Subestaciones eléctricas y dos nuevas en ejecución denominadas Pavas y Naranjito respectivamente.

### **2.5.3. Convención Colectiva de Trabajo**

En el año de 1998, la empresa reconoció y aceptó el Sindicato de Trabajadores y Empleados de los Servicios Públicos Autónomos e Institutos Descentralizados de Colombia SINTRAEMSDDES Subdirectiva Pereira, reconociendo así todos los derechos individuales y colectivos pactados en convenciones anteriores, por efecto del fuero sindical.

La Convención Colectiva de Trabajo se rige por los artículos 479 y 480 del Código Sustantivo de Trabajo. Gracias a esto, dicho sindicato tiene la facultad de presentar pliegos de peticiones y afiliarse a Organismos, Federaciones o Confederaciones y gozar de las facultades y derechos que posean.

De esta Convención Colectiva hacen parte todos los Trabajadores Oficiales que así se encuentren clasificados por Ley.

#### **2.5.4. Misión**

Somos una Empresa generadora, distribuidora y comercializadora de energía, dirigida al mercado nacional, con excelente vocación de servicio, personal idóneo altamente comprometido con los diferentes actores y con responsabilidad social empresarial.

Generamos valor para la Empresa y los accionistas, conocimiento al talento humano y progreso para la región basados en nuestros principios y valores corporativos<sup>18</sup>.

#### **2.5.5. Visión**

En el 2.010 seremos una Empresa financieramente sólida, fortalecida en la generación, consolidada en la distribución y comercialización de energía incursionando en nuevos productos y servicios del sector energético, soportados en la gestión del conocimiento.

Seremos una organización comprometida con:

Enfoque permanente hacia el cliente.

Aprendizaje y mejoramiento continuo.

Seguridad Laboral.

Productos y servicios certificados<sup>19</sup>.

#### **2.5.6. Principios y valores corporativos**

### **TRANSPARENCIA**

---

<sup>18</sup> Direccionamiento Estratégico. Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP.

<sup>19</sup> Direccionamiento Estratégico. Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP.

Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los públicos que atiende. Involucra de por sí la honestidad, manejo de personas, recursos, materiales e información.

## **MORALIDAD**

Es actuar bajo las orientaciones de las normas constitucionales y legales vigentes, las del direccionamiento estratégico corporativo y las propias de la empresa.

## **IGUALDAD**

Garantizar a todos los actores un tratamiento equitativo por parte de la empresa en todas sus actuaciones sin discriminación alguna.

## **IMPARCIALIDAD**

Se refleja en las actuaciones de la empresa y sus funcionarios en asuntos bajo su responsabilidad para que sus clientes tengan un tratamiento objetivo e independiente.

## **APRENDIZAJE CONTINUO**

Es la capacidad de adquirir y transferir conocimiento por medio del estudio, ejercicio o experiencia y poderla materializar en la empresa.

Se materializa con:

Cumplimiento del programa de capacitación institucional.

Cumplimiento del plan individual de desempeño.

Cumplimiento de la replica del conocimiento (efecto multiplicador).

## **INNOVACIÓN AL CLIENTE**

Reconocer los clientes como nuestros principales actores de la empresa, comprometidos con su satisfacción, desarrollando conjuntamente los productos o servicios.

Se materializa con:

El nivel de percepción del cliente interno.

Encuesta de satisfacción cliente externo.

Productos y servicios penetrados en el mercado.

## **RESPONSABILIDAD**

Es la capacidad de cumplir los compromisos adquiridos con la comunidad y los grupos de interés.

Se materializa con:

Cumplimiento de objetivos corporativos.

Cumplimiento de objetivos del plan estratégico del proceso.

Cumplimiento de las normas constitucionales.

Cumplimiento del Direccionamiento Estratégico.

Cumplimiento de los reglamentos internos de trabajo.

## **AUTONOMÍA**

Es la capacidad de tomar decisiones en cada proceso de acuerdo con el plan estratégico del mismo.

Se materializa con:



Cumplimiento de objetivos del plan estratégico del proceso.

## **EFICIENCIA**

Es la capacidad de obtener la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de los propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos, en procura de la generación de valor y la utilidad de los bienes y servicios entregados a la comunidad.

Se materializa con:

Con el grado de utilización de los insumos de cada proceso.

## **EFICACIA**

Grado de consecución e impacto de los resultados de la empresa con los objetivos cuantificables previstos en cada proceso.

Se materializa con:

El nivel de percepción del cliente interno.

Encuesta de satisfacción cliente externo.

## **ECONOMIA**

Se refiere a la austeridad en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los objetivos institucionales.

Se materializa:

Racionalización del presupuesto de gastos.

Racionalización del presupuesto de inversiones.

## **CELERIDAD**

Es la capacidad de dar respuesta oportuna a los requerimientos.

Se materializa:

Rediseñando los procesos claves del negocio.

El nivel de percepción del cliente.

Encuesta de satisfacción cliente externo.

El tiempo de respuesta a los requerimientos.

## **PUBLICIDAD**

Es la responsabilidad de la dirección de la empresa de dar a conocer los resultados de su gestión y permitir la fiscalización por parte de los ciudadanos, dentro de las disposiciones legales vigentes.

Se materializa:

Cumplimiento de las normas constitucionales.

Cumplimiento de la normatividad emanada de las comisiones de regulación.

Cumplimiento del Direccionamiento Estratégico.

Cumplimiento de los reglamentos internos de trabajo.

Oportunidad y Confiabilidad en la presentación de la información según las disposiciones legales.

## **PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE**

Es la orientación de las actuaciones de la empresa hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad.

Se materializa:

La realización del plan de gestión ambiental de Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P.

#### **2.5.7. Productos y servicios que se prestan**

La empresa ofrece los siguientes:

- Energía Regulada
- Energía No Regulada
- Mantenimiento de Subestaciones para No Regulados
- Normalización de Instalaciones
- Alumbrado Navideño

#### **2.5.8. Logo y slogan**

Figura 1. Logo de la Empresa de Energía S.A. E.S.P.



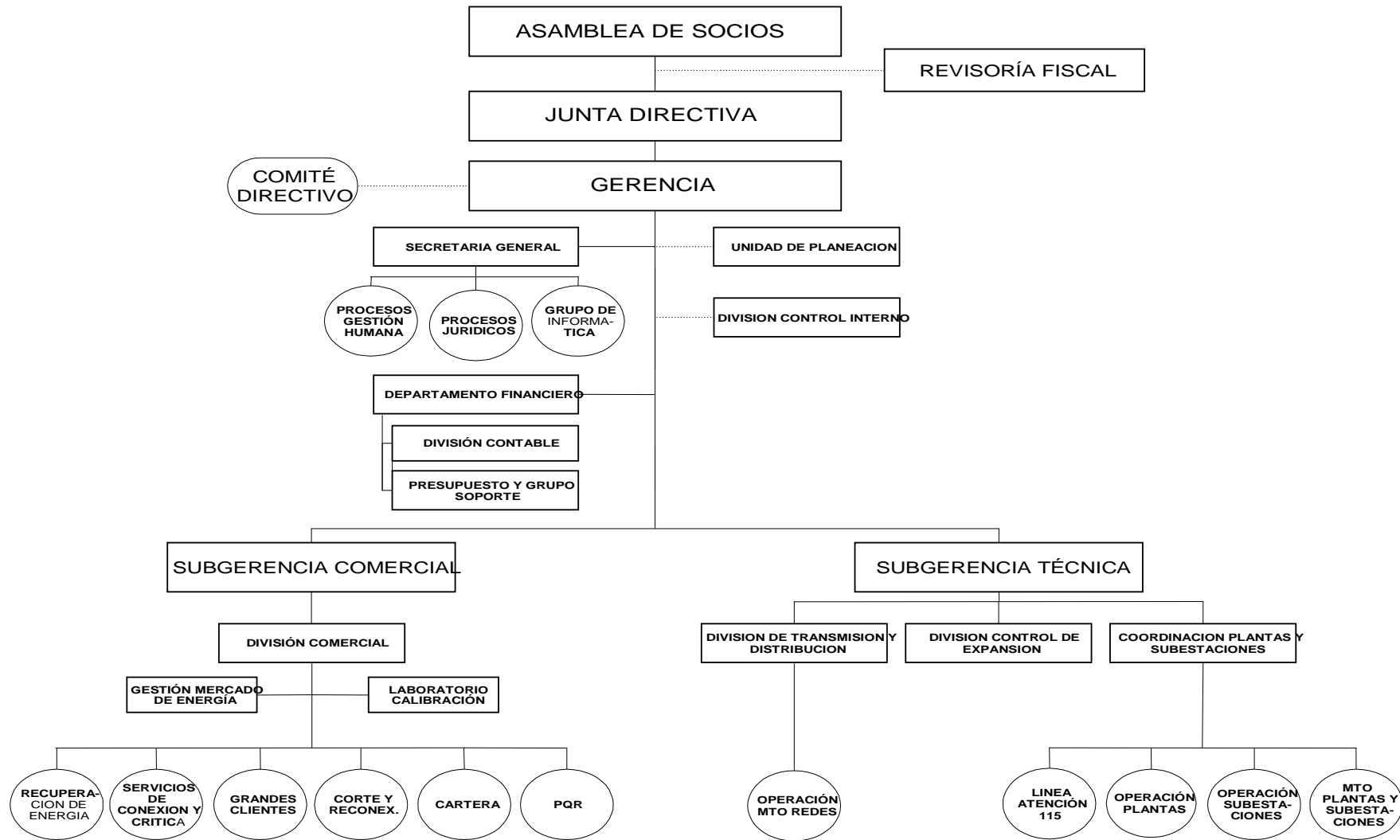
#### **2.5.9. Cobertura Geográfica**

La Empresa tiene cobertura en la ciudad de Pereira, zonas de la ciudad de Dosquebradas y el municipio de Balboa.

#### **2.5.10. Estructura Organizacional Actual**



Figura 2. Organigrama de la Empresa de Energía S.A. E.S.P.



## 2.6. GLOSARIO.

**Alineación:** Son las acciones de gestión organizacional que permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico.

**Cadena de Valor:** es la categorización de las actividades que producen valor añadido en una organización. Y se dividen en dos tipos de actividades, las primarias (logística interna, operaciones (producción)), logística externa ventas y marketing y servicios pos-venta (mantenimiento). Estas están apoyadas por las denominadas por las actividades secundarias (infraestructura, dirección de Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnología y compras).

**Calibración:** Es el procedimiento de comparación y ajuste entre lo que indica un instrumento y lo que "debiera indicar" de acuerdo a un patrón de referencia con valor conocido.

**Cargas de Trabajo:** Se puede asumir como el conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, y determina la cantidad de personal necesario.

**Comercialización:** Actividad consistente en la compra de energía eléctrica en el mercado mayorista y su venta con destino a otras operaciones en dicho mercado o a los usuarios finales.

**Contratistas:** Persona física o jurídica que asume contractualmente ante una empresa, con medios humanos y materiales propios o ajenos, el compromiso de ejecutar la totalidad o parte de las obras con sujeción al proyecto o contrato.

**Derecho Privado:** El Derecho Privado es la rama del Derecho que se ocupa preferentemente de las relaciones entre particulares. Esta rama del Derecho se contrapone al Derecho Público, que es la parte del ordenamiento jurídico que

regula las relaciones de los ciudadanos con los poderes públicos y de los poderes públicos entre sí. También se rigen por Derecho privado las relaciones entre particulares y el Estado cuando éste actúa como un particular, sin ejercer potestad pública alguna.

**Distribución:** Actividad de transportar energía a través de una red de distribución a voltajes iguales o inferiores a 115 Kv.

**Empleados Públicos:** Persona natural que ejerce las funciones correspondientes a un empleo público, su vínculo se realiza a través de un acto administrativo unilateral de nombramiento.

**Estructura organizacional:** Es el diseño de un conjunto de relaciones de comunicación, autoridad, interacción, participación y control dentro de una organización sea cual fuere.

**Generación:** Actividad consistente en la producción de energía eléctrica a partir de diferentes fuentes, cuyo destino es la venta para el consumo por parte de los usuarios.

**Gestión:** Se entiende como el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto. Se asume como dirección y gobierno. Es el conjunto de actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Además es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

**Las Competencias:** Son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

**Manual de funciones y competencias:** Es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad.

**Matriz Transaccional:** Es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados, está complementada con el análisis transaccional de la misma, incluye el levantamiento de volúmenes y estándares de cargas de trabajo asociados a cada proceso, lo que permitió determinar los procesos y subprocesos que absorben las mayores y menores cantidades de tiempo.

**Normalización:** Comprende la legalización de usuarios y la adecuación de las redes a los reglamentos técnicos vigentes, en barrios subnormales, situados en municipios del Sistema Interconectado Nacional.

**Poder:** El término poder proviene del latín potes – potui – posse, que de manera general significa ser capaz, tener fuerza para algo, o lo que es lo mismo, ser potente para lograr el dominio o posesión de un objeto físico o concreto, o para el desarrollo de tipo moral, político o científico. Dicho término también alude a tener influencia, imponerse, ser eficaz.

**PQR:** Es la sigla con la que se distinguen las Peticiones, Quejas, Reclamos y Recursos que se presentan contra los actos de negativa de un contrato, suspensión, terminación, corte y facturación que realice la empresa. Seguidamente proceden el Recurso de Reposición, y en forma subsidiaria el de Apelación, en los casos que expresamente consagre la Ley.

**Sociología:** Es la ciencia social que se dedica al estudio de los fenómenos que surgen en la sociedad, la acción social, la relación social y los grupos que la conforman. Estudia cómo son creadas, mantenidas o cambiadas las organizaciones y las instituciones que conforman la estructura social, el efecto



que tienen en el comportamiento individual y social, y los cambios en éstas, producto de la interacción social o relación social.

**Subestaciones:** Una subestación eléctrica es usada para la transformación del voltaje de la energía eléctrica. El componente principal de una subestación eléctrica es el transformador. Las subestaciones eléctricas elevadoras se ubican en las inmediaciones de las centrales eléctricas para elevar el voltaje de salida de sus generadores. En las cercanías de las poblaciones y los consumidores, se encuentran las subestaciones eléctricas reductoras para bajar el nivel de voltaje a niveles aptos para su utilización.

**Trabajador Oficial:** Tienen este carácter quienes prestan sus servicios en actividades de construcción y sostenimiento de obras públicas y su vinculación laboral se realiza mediante un contrato de trabajo. Igualmente lo son quienes laboran en las empresas industriales y comerciales del Estado.

**Usuario No Regulado:** Aquel que puede negociar libremente los precios y la cantidad de energía que consume con cualquier comercializador del país. Definido en la Resolución CREG-024/1997 como las personas naturales o jurídicas.

**Usuario Regulado:** Persona natural o jurídica con una demanda máxima inferior o igual a un valor en MW o a un consumo mensual mínimo de energía MW, definidos por la CREG, por instalación legalizada. Sus compras de electricidad se realizan a precios sujetos a regulación.

**Valor:** Es definido como la suma de los beneficios percibidos, que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio.

## **CAPITULO III. DISEÑO METODOLOGICO**

### **3.1. UNIVERSO**

Empresas Electrificadoras del Municipio de Pereira que pertenezcan al grupo de Entidades de Orden Nacional.

### **3.2. POBLACIÓN O MUESTRA**

La población en la cual se realiza el presente trabajo de investigación abarca todos los Empleados Públicos, Trabajadores Oficiales y Contratistas de los niveles jerárquicos de la organización y las áreas de gestión que constituyen la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP, y que al momento de la investigación hacían parte de la nómina de planta y de ordenes de servicios. De esta población se excluyen aleatoriamente algunos empleados que, por razones de similitud entre cargos y funciones, quedan incluidos dentro de las entrevistas hechas a sus similares.

### **3.3. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

**Espacial:** Municipio de Pereira, Risaralda.

**Temporal:** El presente trabajo de investigación se realizó en los meses de agosto, septiembre y octubre del año 2007.

**Demográfica:** Empleados Públicos, Trabajadores Oficiales y Contratistas que posean orden de servicios con la empresa a la fecha de la investigación.

**Temática:** Organización y Estructura Organizacional.

### Variables e indicadores del estudio:

Tabla 2. Definición de las variables del estudio.

<b>VARIABLES E INDICADORES</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Cargas de Trabajo</b>	Requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.	-Horas de dedicación al mes. -% de dedicación al mes. -Volumen al mes. -Horas de dedicación estándar.
<b>Procesos</b>	Actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin en la Empresa.	-Actividades -Tiempos -Responsables.
<b>Planta de personal</b>	Total de las personas que se constituyen en el recurso humano de la Empresa.	-Vinculación -Cargos -Número
<b>Cadena de Valor</b>	Gestión que categoriza las actividades que producen valor añadido en la Empresa.	-Tipo de Proceso -Directivo -Técnico -Apoyo
<b>Funciones</b>	Actividades que se espera sean desempeñadas.	-Nombre -Objetivo.
<b>Competencias</b>	Características personales que tienen relación con el desempeño en un cargo/rol determinado en la Empresa.	-Comunes -Comportamentales -Funcionales

### **3.4. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Debido a que la información necesaria para el trabajo de investigación es de carácter cuantitativo y cualitativo, los instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron respectivamente: La Matriz Transaccional de Cargas de Trabajo, la cual actúa como fuente primaria al diligenciarse con información proveniente directamente del funcionario entrevistado, y los formatos de Manual de Funciones y Competencias actuando de la misma forma que el instrumento anterior, ambos sugeridos por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

La realización de una Matriz Transaccional identifica los diferentes procesos tanto de dirección, operativos y de apoyo. Los de dirección son aquellos asimilados como gerenciamiento, planeación o estratégicos, los procesos básicos u operativos (Generación, Comercialización y Distribución) son entendidos como aquellos relacionados directamente con la creación de valor para los clientes externos, y los de apoyo como aquellos que facilitan los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para que los procesos básicos se realicen de manera eficaz y eficiente.

La metodología de Matriz Transaccional es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. Esta impulsa a la Empresa a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés; dichas "matrices" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Así mismo, dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los cuales se va a actuar. Gracias a estos, las Subgerencias y la Gerencia pueden percatarse de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

A su vez ella se identifican claramente los individuos que intervienen en el proceso, las tareas a su cargo, a quién afectan y el valor o contribución al proceso. También se evaluó la secuencia de las diferentes tareas, visualizando cómo se entrelazan (paralelas o secuenciales).

La metodología de Matriz Transaccional, como su nombre lo indica, está complementada con el análisis transaccional de la misma. Este, incluye el levantamiento de volúmenes y estándares de cargas de trabajo asociados a cada proceso, lo que permitió determinar los procesos y subprocesos que absorben las mayores y menores cantidades de tiempo dentro de cada Subgerencia, y así, poder intervenir en estos puntos álgidos para tomar las soluciones estructurales y organizacionales que corresponda.

El instrumento, mostrado a continuación, contiene como elementos claves para la identificación de cada proceso, los siguientes:

PROCESO	DEFINICIÓN	SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	VINCULACIÓN	HORAS DEDICACIÓN (MES)	% DE DEDICACIÓN	VOLUMEN MES	HORAS DE DEDICACIÓN ESTÁNDAR

**Procesos:** Conjunto de subprocesos relacionados entre si, que se transforman, desarrollan en una serie de etapas secuenciales y que transforman insumos, a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio al cliente interno y externo, optimizando los recursos de la organización.

**Definición:** Determinar la razón de ser del proceso y/o subproceso desarrollado en términos de representación, fortalecimiento institucional o desarrollo de nuevas áreas de servicio.

**Subprocesos:** Conjunto de actividades relacionadas con el fin de cubrir los objetivos y lograr los productos o servicios que son demandados por la sociedad.

**Actividades:** Son el conjunto de procedimientos y tareas que se deben desarrollar de manera secuencial y/o lógica para alcanzar los resultados esperados.

**Responsable:** Capital humano involucrado y garante del proceso.

**Vinculación:** Clasificación dada a cada uno de los Responsables, enmarcada legalmente en las definiciones de Empleado Publico, Trabajador Oficial o Contratista.

**Horas de dedicación al mes:** Tiempo estimado para la realización de cada actividad individualmente.

**Porcentaje de dedicación al mes:** Porcentaje de tiempo por funcionario empleado para la realización de sus actividades.

**Volumen al mes:** Cantidad de productos finales por actividad.

**Horas de dedicación estándar:** Tiempo promedio empleado para la ejecución de una actividad, determinado por la estimación aproximada de los funcionarios encargados de realizar actividades similares o por sus superiores.

Para la realización de esta fundamental tarea se programaron una serie de entrevistas puntuales e individuales con los responsables de cada área, con el fin de lograr información veraz y permitir un conocimiento más detallado de las actividades que se venían realizando en la lógica interna de cada área. Adicionalmente en el transcurso del desarrollo de la investigación se realizaron múltiples entrevistas, comunicaciones y reuniones con los Jefes de División, Departamento y Gerencia, todo ello facilitando la tarea del levantamiento de información.

Durante esta etapa también se realizaron visitas de campo para conocer y entender el funcionamiento de cada área y sus dependencias, con el fin de canalizar todas las oportunidades y objeciones que se presentaron sobre la investigación.

### **3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El procesamiento y análisis de la información que se llevó a cabo para presentar la propuesta de una nueva estructura organizacional para la empresa, se divide en tres etapas principales como son:

- **Levantamiento de la estructura actual:** En esta etapa se realizaron las entrevistas a los funcionarios con los nombrados instrumentos de recolección y se obtuvieron los datos exactos de la frecuencia y duración de la mayoría de actividades que son medidas en la Empresa actualmente. La información recolectada se validó y ajustó con los jefes inmediatos y se presentó la tabulación de los datos para realizar el análisis de los mismos. Dicho análisis corresponde a la determinación de los excesos y faltantes en tiempo que presenta cada uno de los cargos entrevistados.
- **Diseño organizacional de la nueva estructura:** Analizados los datos obtenidos en la primera etapa, se definen nuevos procesos y subprocesos de la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P. que maximizan la eficiencia y eficacia de estos en las dependencias que lo requieren, una nueva estructura que se adapta y soporta el funcionamiento propuesto, y una nueva planta de personal que satisface la ejecución de cada una de las actividades que esta contiene. Además, para cada uno de ellos, se establece el manual de funciones de acuerdo con las competencias laborales adecuadas para cada cargo.

- **Validación:** Por medio de reuniones con el personal directivo se socializó el nuevo diseño de Procesos, la Estructura Organizacional, la planta de personal y el manual de funciones correspondiente, para su aprobación.



## **CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO OBTENIDO**

Como se enunció anteriormente, La Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P. posee una estructura organizacional conformada por múltiples niveles jerárquicos, una nómina paralela que se encuentra presente en todas sus áreas de gestión, sin discriminar procesos de dirección, misión o apoyo y por consiguiente una cantidad de cargos que no se encuentran delimitados y clasificados de acuerdo con su naturaleza. Los manuales de funciones están desactualizados, hay algunas funciones que se desarrollan en diferentes áreas de la empresa, actividades que no se encuentran registradas en las manuales. En la actualidad hay dos estudios hechos y ninguno se adoptado por parte de la empresa, y el que se encuentra vigente se elaboro en el año 2001, que sirvió como fuente para hacer un modificación en los estatutos.

A través de la creación de una nueva estructura organizacional, se pretende satisfacer efectivamente las necesidades de los usuarios y de la comunidad, incrementando capacidad de coordinación y reduciendo niveles jerárquicos ajustados a la normatividad vigente relacionada.

La Organización, con una estructura basada en el enfoque de procesos, obtiene ventajas tales como:

- Mayor calidad de actividades en menor tiempo y a menor costo.
- Mayor capacidad de respuesta al cambio de necesidades y expectativas del cliente.
- Despliegue del conocimiento existente para resolver problemas y añadir valor.
- Brinda al cliente un único punto de contacto para recibir los servicios ofrecidos por la organización mediante los procesos que la constituyen.

- Facilidad en la retroalimentación entre las áreas que operan el proceso, lo cual permite cambios y mejoras más fluidas para asegurar el servicio.
- Asegura una visión más horizontal que vertical para que cada colaborador desarrolle sus funciones de acuerdo con las responsabilidades del proyecto en que participa.

El rediseño propuesto de la estructura organizacional permitió detectar oportunidades y debilidades dentro de los procesos y alinear o diseñar soluciones para las mismas.

#### **4.1. RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN**

Los datos obtenidos fueron validados con la gerencia para comprobar la veracidad de la información, vitando exageraciones ya sea por exceso o por defecto, por parte de los responsables, lo cual es muy frecuente, ya que las personas se sienten evaluadas en cuanto al desempeño de sus actividades y a la distribución de las funciones.

Esta etapa d la investigación finalizó con la tabulación de los datos para realizar el análisis correspondiente de la eficacia y eficiencia del desarrollo actual de los procesos.

El rediseño de la estructura organizacional d la Empresa , se dividió en tres etapas principales, descritas anteriormente (levantamiento de la estructura actual, diseño organizacional de la nueva estructura y validación), que permitió detectar el tiempo de dedicación de los procesos y alinear o diseñar soluciones para las mismas. Dicha asignación constituye el resultado de la matriz transaccional de cargas de trabajo aplicada a cada una de las áreas donde la comparación de tiempos permite hacer un paralelo cuantitativo y cualitativo de la forma de operación de cada servicio.

Con las mediciones de cargas de trabajo se obtuvieron los siguientes resultados:

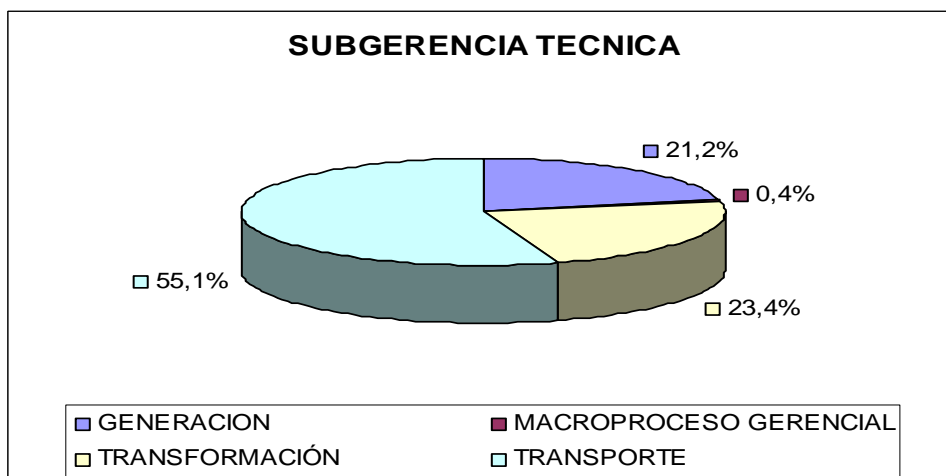
#### 4.1.1 Subgerencia Técnica.

Se identificaron actualmente en la Subgerencia Técnica, cuatro (4) procesos y diez (10) subprocesos. Esta información fue sustraída de la aplicación de la matriz transaccional de cargas de trabajo a todas las actividades de cada subproceso que conforman el proceso. En los anexos se encuentra la matriz subproceso que conforman el proceso. En los anexos se encuentra la matriz aplicada al área técnica, los datos encontrados y el análisis hecho a cada uno de ellos y que dan soporte a los cuadros adjuntos en este capítulo.

Es importante señalar que el trabajo de campo realizado en la Subgerencia Técnica fue validado por la Subgerente actual y por la Gerencia, y en dicha validación no surgió ningún tipo de desacuerdo, ajuste o estándar diferente al manifestado por cada uno de los entrevistados. Por lo tanto, la matriz transaccional de esta subgerencia no muestra datos sobre horas de dedicación estándar, al no existir ninguno.

Tabla 3. Horas dedicación (mes) por proceso técnico.

Suma de horas de dedicación (mes) por proceso	
Proceso	Total Horas
Generación	6.006,8
Macroproceso Gerencial	100,0
Transformación	6.613,6
Transporte	15.584,2
Total General	28.304,7



En la Subgerencia Técnica, como se observa en el gráfico de la tabla No 3, el 55,1% del tiempo lo abarca el proceso de transporte, lo que significa que dentro de los procesos misionales de la Empresa, el que mayor tiempo ocupa está dedicado a garantizar el buen estado y óptimo funcionamiento de los sistemas de distribución y transmisión de la Empresa.

Los procesos de Generación y Transformación - igualmente misionales – obtienen el 21,2% y 23,4% respectivamente, estando presentando un porcentaje de dedicación muy parejo que conforma aproximadamente el otro 50% restante de los procesos a que se dedica la Empresa y específicamente la Subgerencia Técnica.

Es importante tener en cuenta que la Generación de la Empresa de Energía de Pereira, es de aproximadamente el 8% de la cantidad total de energía que vende al público, y sin embargo se puede observar que requiere de un cuidado y dedicación similar al del proceso de transformación.

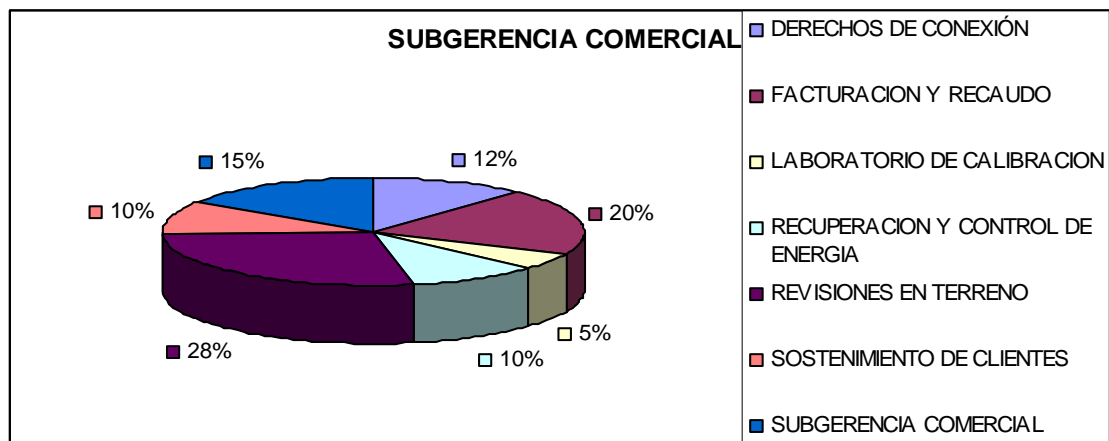
Por otro lado, el porcentaje inferior al 1% presentado por el Macroproceso Gerencial, más la información obtenida en las entrevistas personales y la validación de la Gerencia, permite considerar a la Subgerencia Técnica, como un área de gestión con excelente organización, administración y

funcionamiento, en la cual se tienen claros los objetivos y las funciones de cada uno de sus integrantes.

#### 4.2.2. Subgerencia Comercial.

Tabla 4. Horas dedicación (mes) por proceso comercial

Proceso	Suma de horas dedicación (mes)	Suma de horas de dedicación estándar
Derechos de conexión	1.874,8	1.393,4
Facturación y recaudo	2.465,7	2.384,0
Laboratorio de calibración	723,3	610,5
Recuperación y control de energía	1.053,2	1.189,0
Revisiones en terreno	3.083,1	3.249,9
Sostenimiento de clientes	966,2	1.225,8
Subgerencia comercial	1.962,3	1.840,7
<b>Total General</b>	<b>12.128,6</b>	<b>11.893,3</b>



En la Subgerencia Comercial, tiene bajo su responsabilidad la comercialización de la energía y el mantenimiento de un portafolio de servicios actualizado, enfocado a una atención integral, oportuna y satisfactoria para todo el mercado. Utilizando el 28% del tiempo al cumplimiento de dicho propósito, puesto que el proceso de revisiones en terreno, el cual presenta el mayor porcentaje, está

encaminado a atender, solucionar y satisfacer las necesidades e inquietudes de la comunidad y de los clientes en su domicilio.

Se debe tener en cuenta que el 41,6% de los tiempos es efectivamente dedicado a las actividades de revisión, sin embargo el porcentaje restante es utilizado en el desplazamiento de los técnicos a cada una de las zonas que deben visitar. Estos tiempos pudieran optimizarse si dentro del área se llevara a cabo una planeación más coherente de las rutas que en este momento se ejecutan, con las herramientas técnicas apropiadas para disminuir los tiempos de desplazamiento.

Por otra parte, el proceso de facturación y recaudo, con una dedicación del 20% del tiempo total abarcado, permite deducir que en la Subgerencia Comercial, se hace una crítica mínima de la facturación, lo que significa que no se cumple con la revisión del 60% de los altos y bajos de la facturación, establecidos por la Comisión de Regulación de Energía y Gas CREG, dicho resultado tiene como causas principales la carencia de un software especializado que haga un monitoreo de todos los usuarios que presentan altibajos en los consumos y que genere alarmas pertinentes para revisar si las variables que intervienen en la dedicación de dichos altibajos corresponden a información real de consumo o errores generados por el sistema.

En cuanto al cobro de cartera que posee la Empresa, el tiempo destinado es bajo, debido a la excelente cultura de pago que existe en la comunidad y por ende el crecimiento de dicha cartera es mínimo.

El recaudo constituye el 94% de la facturación información que se sustenta en el análisis anterior. Esta información indica que es posible ahondar y dedicar mayor tiempo a las actividades de crítica y revisiones en terreno que se ejecutan dentro del proceso.

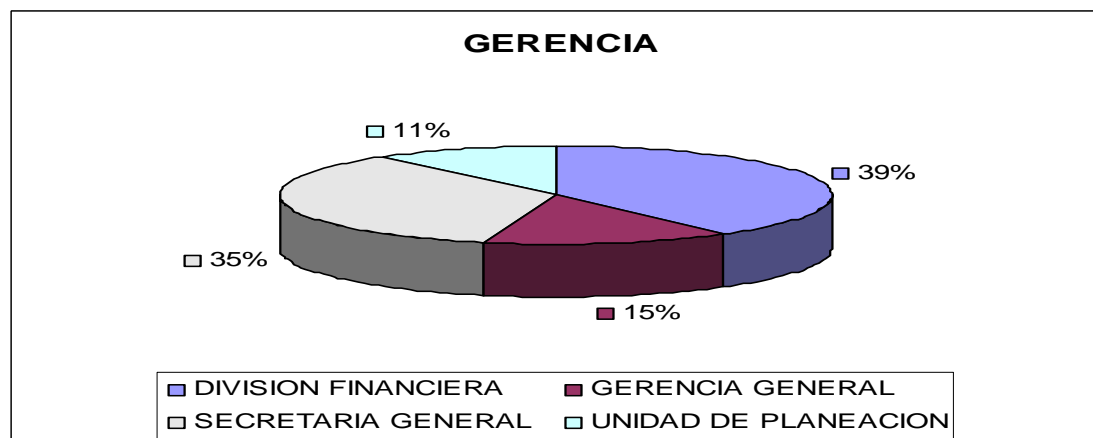
Es importante resaltar que al coexistir tal cantidad de procesos, se puede estar desaprovechando un actuar más integrado y alineado de todos los funcionarios, y como consecuencia, se esté descuidando el objetivo principal al que apunta la Subgerencia; además se están dejando aislados, poco delimitados e indefinidos, temas tan importantes y trascendentales para la Subgerencia como la compra de energía, de la cual dependen en gran parte los recursos económicos que obtiene la Empresa.

#### 4.1.2 Gerencia General

En el mismo sentido, para la Gerencia General se desarrolló igual procedimiento al aplicado en la Subgerencia técnica y Comercial, el que permitió allegar los siguientes datos: de todas las áreas que la conforman, se identificaron actualmente cuatro(4) procesos y diecinueve (19) subproceso y las horas estándar dedicadas al mes.

Tabla 5. Sumatoria horas de dedicación

Proceso	Suma de horas dedicación (mes)	Suma de horas de dedicación estándar
División Financiera	3.884,3	3.364,9
Gerencia General	1.557,9	1.232,9
Secretaria General	3.048,8	2.971,8
Unidad De Planeación	1.243,7	909,1
<b>Total General</b>	<b>9734,8</b>	<b>8478,7</b>



Los datos arrojados por el análisis hecho a la Gerencia General, la cual está conformada por las áreas financieras, gestión humana, informática, jurídica y planeación, presenta una utilización del tiempo más pareja entre la División Financiera, la cual incluye logística, y la secretaria general, que abarca gestión humana e informática, con un 39% y un 35% respectivamente. Dichos resultados pueden ser interpretados, junto con la información recolectada en el trabajo de campo, que la administración de la Empresa está dedicándose a controlar, ejecutar y cumplir con las obligaciones organizacionales que demanda la Gerencia de cualquier empresa. Sin embargo, al contrario de lo que se presenta en la Subgerencia Comercial, aquí se tienen contenidos demasiadas áreas en un sólo proceso, lo cual conlleva a una falta de claridad en la competencia y delegación de las funciones y en la idoneidad de sus mandos directivos para controlar y aprovechar el potencial real que cada área puede de aportar por sí misma.

Es importante señalar que la Unidad de Planeación, la cual muestra un 11% de utilización de todo el tiempo que constituye la Gerencia General, está teniendo un papel poco relevante dentro de la Gerencia de la Empresa.

Al ser la planeación uno de los procesos más delicados, cuidadosos y esenciales en el rumbo de las empresas, es de suponerse que ella debe dedicar esfuerzo y atención por parte de los responsables, a la formulación de políticas, metas y objetivos empresariales, lo que no es válido en el caso de la Empresa de Energía de Pereira, lo que indica que debe hacerse un reforzamiento y reestructuración de la Unidad de Planeación para que empiece a ser un proceso directivo y decisivo para el futuro de la organización.



## **CAPITULO V. PROPUESTA**

### **5.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA NUEVA ESTRUCTURA**

En esta fase se alinean o rediseñan los procesos identificados en las Matrices Transaccionales. A través de los modelos conceptuales, se representan bajo la metodología de cadenas de valor, los eventos de servicio que se presentan dentro de cada Subgerencia y la Gerencia. Además se definen las relaciones que los participantes mantienen con otras áreas, dependencias y sistemas de trabajo de la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP

Aquí el proyecto permitió a través del apoyo de la Gerencia, Sugerencias y Jefes de División y Departamento de la Empresa, el alineamiento y/o diseño de procesos simples, acordes con los propósitos y recursos de cada Subgerencia y Gerencia, objeto de estudio, con el fin de maximizar la eficiencia y producir resultados eficaces de cada uno de los procesos. Además dentro de esta etapa se definieron aspectos importantes como:

- La capacitación y ubicación requerida, teniendo en cuenta la apropiación de los responsables de las actividades para garantizar el correcto desarrollo de los procesos.
- El funcionamiento de los procesos en las diferentes áreas, la interrelación y el flujo de información entre ellos.
- Las cadenas de valor de cada Secretaría, con sus respectivos subprocesos.

#### **5.1.1. Rediseño Estructural por Procesos de la Subgerencia Técnica**

Debido a que la Subgerencia Técnica presentó gran organización en la estructura de sus procesos, como se describió en el capítulo anterior, se evidenció claramente la necesidad se conservaran, tal como funcionan actualmente, a excepción del traslado de un subproceso de apoyo importante que cambiará de Subgerencia gracias al análisis de procesos. En la tabla 6 y

figura 3 (a continuación) se muestra la cadena de valor y la estructura organizacional resultante del análisis de los procesos definidos para mejorar la eficiencia y eficacia de la Empresa.

Tabla 6. Cadena de Valor por Procesos de la Subgerencia Técnica.

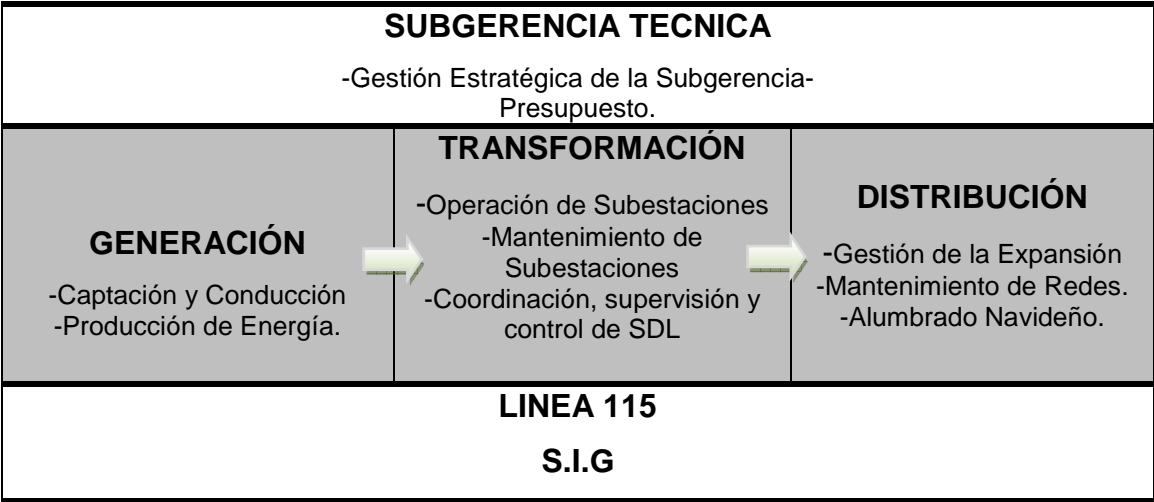


Figura 3: Estructura Organizacional de la Subgerencia Técnica.



El proceso de dirección se denomina **Subgerencia Técnica**, ya que es en esta dependencia de donde se deben planear y gerenciar los lineamientos, gestiones y supervisiones encaminadas a garantizar la adecuada operación y coordinación de los sistemas de generación, transformación y transporte local propios, de las plantas generadoras, subestaciones, redes y equipos del Sistema Eléctrico de la Empresa. Este proceso contiene los siguientes subprocesos:

**Gerencia Estratégica de la Subgerencia:** Subproceso encaminado a coordinar y ejecutar estratégicamente los lineamientos, gestiones y supervisiones que garantizan la adecuada operación de los sistemas de generación, transformación y transporte. Además de ser el proceso que define los planes tácticos de la Subgerencia.

**Presupuesto:** Conjunto de actividades orientadas a ejecutar y cumplir con los requerimientos contractuales, de interventoría, y presupuestales que requiere la Subgerencia para su funcionamiento interno.

En la Subgerencia Técnica se define igualmente 3 procesos misionales como son:

- **Generación:** Conjunto de actividades dirigidas a supervisar, coordinar, controlar operativamente y garantizar el buen estado de las plantas generadoras, subestaciones y equipos del Sistema Eléctrico de la Empresa.

Está Constituido por los subprocesos:

**Captación y Conducción,** enfocado en controlar y regular los recursos disponibles para la generación de energía, sus variables de conducción, y su operación en general.

**Producción de Energía** dirigido a sincronizar y poner en marcha los generadores de la empresa, regulando sus etapas, variables y su operación en general.

- **Transformación:** Conjunto de actividades realizadas para dirigir, coordinar la operación y garantizar el buen estado del Sistema de Transformación de Energía propios de la Empresa.

Está compuesto por los subprocesos de:

**Operación de Subestaciones**, encargado de ejecutar las maniobras operativas para el funcionamiento de estas subestaciones y registrar las variables que dicha operación genera.

**Mantenimiento de Subestaciones**, que como su nombre lo indica se encarga de los mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos que conforman las Subestaciones.

**Coordinación, supervisión y control del SDL (Sistema de Distribución Local)** enfocado en coordinar diariamente las maniobras realizadas en el SDL y declarar fuerza mayor cuando éste sea el caso. Además, dicho subproceso debe registrar y reportar diariamente los parámetros, indicadores y demandas de energía que tienen bajo su control.

- **Distribución:** Subproceso encargado de dirigir, coordinar la operación y garantizar el buen estado de los Sistemas de Transmisión y Distribución de la Empresa; además de autorizar, aprobar y asesorar técnicamente los aspectos de ingeniería, diseño y construcción de obras y proyectos que desarrolle la empresa. El proceso de Distribución contiene los siguientes subprocesos misionales:

**Gestión de la Expansión:** Definido como el subproceso encargado de revisar, aprobar y controlar los proyectos de factibilidad y los servicios de energización de la Empresa.

**Alumbrado Navideño** y todo lo relacionado con su tecnología, coordinación y seguimiento.

**Mantenimiento de Redes:** Encargado de realizar el mantenimiento preventivo de dichas redes, atender sus reparaciones y ejecutar maniobras de diseño apoyándose con el programa que tiene el **Sistema de Información Geográfico (SIG)**, como subproceso de soporte, el cual se encarga de registrar y actualizar la topología del Sistema Eléctrico de la Empresa, así como registrar los nuevos activos y demás componentes importantes para este sistema.

### 5.1.2. Rediseño Estructural por Procesos de la Subgerencia Comercial

De conformidad con el análisis y las observaciones realizadas a los resultados arrojados por la Matriz Transaccional, la Subgerencia Comercial ha sufrido ciertos cambios, inclusiones y adiciones que transformaran su estructura organizacional y sus procesos en pro de un mejor flujo de información y una alineación clara y definida de todas las actividades que conforman sus procesos.

A continuación se presenta la propuesta de una nueva estructura por procesos en la Subgerencia Comercial reflejada en la cadena de valor y en la estructura organizacional:

Tabla 7: Cadena de Valor de la Subgerencia Comercial.



Figura 4. Estructura Organizacional de la Subgerencia Comercial.



El proceso de dirección se denomina Subgerencia Comercial, debido a que este proceso, como se ha mencionado durante el desarrollo del trabajo de investigación, está orientado a planear y gerenciar la comercialización eléctrica de la Empresa, manteniendo un portafolio de servicios actualizado, enfocado a una atención integral, oportuna y satisfactoria para todo el mercado. Este proceso de Dirección abarca tres subprocesos denominados: gestión estratégica de la subgerencia, estadísticas e información y presupuesto. Se puede observar que las dos subgerencias anteriormente descritas (Técnica y Comercial) poseen 2 subprocesos idénticos en el proceso de Dirección: Gestión Estratégica de la Subgerencia, y Presupuesto, lo que significa, una mayor organización empresarial, una estandarización de forma y fondo en la estructura organizacional, y un mayor grado de definición y claridad del porqué los niveles jerárquicos dentro de la organización.

Siguiendo con la definición de los subprocesos presentes en el proceso de Dirección, el subproceso de estadísticas e información comprende una serie de actividades enfocadas a recopilar, generar, procesar y distribuir información y estadísticas relacionadas con todos los datos, eventos y operaciones de la Subgerencia Comercial en todos sus procesos misionales como son compra y venta de energía, conexiones y sostenimiento de clientes, y en sus procesos de apoyo como revisiones y Línea 115.

## PROCESOS MISIONALES

**COMPRA Y VENTA DE ENERGÍA** fue creado e integrado con el fin de coordinar, controlar y asesorar a la Empresa, en todos los aspectos relacionados con la comercialización de energía, tanto antes como después de hacerlas. En cuanto a la Compra, para mantener al tanto del movimiento de sus variables y llegar a tomar decisiones fuertemente soportadas en el monitoreo y análisis del Mercado Energético; en cuanto a la Venta, para conocer al cliente, la competencia y el mercado de forma más clara y directa. Dicha necesidad también fue expuesta en el capítulo de Diagnóstico Obtenido del presente trabajo de investigación.

Este proceso de Compra y Venta de Energía está integrado por 3 subprocesos esenciales como son:

**GESTIÓN Y MONITOREO DEL MERCADO**, encargado de realizar las mediciones, macromediciones y monitoreo de las variables energéticas, y significativamente tiene a su cargo la elaboración del balance energético de la empresa, diagnóstico fundamental para la toma de decisiones en la empresa.

**ANÁLISIS Y ESTRUCTURA TARIFARIA**, subproceso responsable de calcular, liquidar y publicar todas las variables relacionadas con la tarifa de energía (consumos, subsidios, cargos, contribuciones, etc.) que es cobrada a los clientes tanto Regulados como No Regulados.

**MERCADEO Y VENTA (REGULADO Y NO REGULADO)**, complementa dicho proceso en la manera en que este se encargue de realizar todos los estudios e investigaciones de mercado, y el análisis de la competencia, las necesidades del cliente, y las oportunidades y amenazas que presenta este, llegando a implementar y evaluar estrategias de servicio y cobertura, y negociar con los clientes No Regulados.

**CONEXIONES** fue igualmente creado e integrado con el objetivo de abarcar áreas similares que se encontraban organizacionalmente aisladas y también para asumir, desde su subproceso denominado Interventoría de corte y reconexión, el 100% de la revisiones de corte y reconexión, contrato que se encarga de ejecutar las actividades que llevan por nombre el mismo de la interventoría; además continuará garantizando a los clientes la aprobación oportuna y eficiente de la conexión al servicio de energía como un Derecho Constitucional consagrado. Los demás subprocesos que constituyen el proceso de Conexiones son:

**MATRICULAS:** Encauzado a analizar, procesar y tramitar las solicitudes que presentan los clientes potenciales a la Empresa.

**INSTALACIÓN DE MEDIDORES:** Orientado a recibir, enrutar e ingresar al sistema correspondiente los medidores que han sido instalados por los usuarios.

**LABORATORIO DE CALIBRACIÓN:** Dedicado a manipular los medidores tanto nuevos como usados, desde su recibo en el laboratorio, pasando por calibración y programación (en medidores electrónicos), hasta su sellamiento.

**SOSTENIMIENTO DE CLIENTES**, el cual integra temas muy importantes del servicio al cliente que ofrece la empresa, los cuales constituyen, junto con los demás servicios relacionados que se encuentran en los dos procesos descritos anteriormente, los servicios postventa de la Empresa. Este proceso será el responsable primario de la Interventoría de los contratos que por Recuperación de Energía y Normalización, se ejecuten.

El primer subproceso que integra el Sostenimiento de Clientes es **PQR (Petición, Quejas, Recursos y Reclamos)**, subproceso que se dedica a



recibir, analizar, tramitar y dar respuesta a los PQRs que presentan los usuarios en contra de la empresa.

**Facturación y Crítica:** Respondiendo por la revisión y clasificación de la pre-facturación y post-facturación de la Empresa, expedida por Multiservicios, y por la crítica a los consumos y lecturas realizadas a los medidores de los usuarios.

**GRANDES CLIENTES:** Es el encargado de la atención y asesoría de los clasificados como Grandes clientes dentro de la empresa. Esta Clasificación está dada por el consumo promedio de los usuarios, los cuales no siempre están incluidos dentro de los usuarios No Regulados. Además de la asesoría, este proceso también se enfoca en la medición de la calidad y la satisfacción de las necesidades de estos Grandes Clientes, y en la revisión de su pre-facturación.

**CARTERA:** Orientado a planear y ejecutar las políticas y lineamientos que para el cobro de ésta se plantean, además de realizar las financiaciones que en cumplimiento de los requisitos para ella, presentan los usuarios morosos de la Empresa. En dicho subproceso también se liquidan los pagos parciales que realizan los usuarios morosos, e igualmente otorgan el paz y salvo a aquellos que se ponen al día con sus obligaciones en el pago de la factura. Este es uno de los subprocesos que más público atiende dentro de la empresa, razón importante por la cual este proceso queda incluido dentro de la Subgerencia Comercial, sin excluir en ningún momento la injerencia que tiene el subproceso financiero (descrito mas adelante) dentro de su funcionamiento óptimo y eficiente.

Dentro de la Subgerencia Comercial se han propuesto 4 subprocesos de apoyo o soporte esenciales para el funcionamiento de los procesos que conforman dicha Subgerencia. Ellos son:

- **Revisiones:** Subproceso independiente de cualquiera de los procesos misionales de la Subgerencia, pero que debe servir de apoyo, asesoría y ejecución para las actividades y proyectos que en cualquiera de ellos se presenten. Lo anterior significa que las personas pertenecientes a este subproceso se encontraran en disponibilidad para que la Compra y Venta de Energía, Conexiones o Sosténimiento de Clientes, utilicen sus servicios exigiendo la competencia y el cumplimiento de las revisiones que se les encomienden.
- **Atención a Comunidades,** sirviendo como canal de comunicación entre la Empresa y las comunidades de difícil gestión o de cualquier zona de la ciudad que requiera de la presencia y resolución de problemas relacionados con el servicio de energía. Igualmente este subproceso servirá de apoyo en la toma de decisiones de la Subgerencia Comercial, al presentar el análisis social de la población a quienes llega o no (usuarios potenciales o necesitados) el servicio de energía.
- **Punto Naranja:** Subproceso que se encarga de llegar a los barrios de la ciudad con todos los servicios y asesorías relacionadas con la venta y postventa en materia de energía, además de educar a los usuarios en el uso de sus aparatos eléctricos y el ahorro de energía. En este subproceso se recogen directamente de la comunidad las necesidades, solicitudes, quejas e inquietudes que presentan los usuarios, y se les da inicio a su trámite según los procedimientos existentes en la empresa.
- **Línea 115:** Este subproceso trasladado desde la Subgerencia Técnica, sufrirá un cambio importante en su función dentro la Empresa. Actualmente la línea sólo es útil para los usuarios en caso de reparaciones y daños en el Sistema Eléctrico. Su objetivo a partir del planteamiento de la Nueva Estructura Organizacional, además de conservar el que ya ejecuta, es servir a la comunidad en caso de dudas, inquietudes o sugerencias, tanto del funcionamiento interno de la

Empresa, como de los servicios postventa, o de las peticiones, quejas y reclamos de cualquier índole relacionados con la prestación del servicio de energía, es decir, se pretende con la línea 115, brindar una atención al cliente que sea integral y completa para facilitarle a este la comunicación con los procesos de la Empresa, y la tramitación de sus necesidades dentro de ella.

### 5.1.3. Rediseño Estructural por Procesos de la Gerencia

Para dar aplicación al análisis realizado en el diagnóstico de la Gerencia, se propone crear una Tercera Subgerencia que abarque las áreas administrativas tradicionales que conforman las empresas, y mantener una Gerencia General que se dedique a su propósito principal. A continuación se presentará la propuesta de una nueva Subgerencia que llamaremos Corporativa, y posteriormente la reestructuración de la Gerencia General con sus áreas competentes.

### Estructuración por Procesos de la Subgerencia Corporativa

La Subgerencia Corporativa propuesta contiene los siguientes procesos y subprocesos esenciales:

Tabla 8. Cadena de Valor de la Subgerencia Corporativa.



Figura 5. Estructura Organizacional de la Subgerencia Corporativa.



El proceso de Dirección que se denomina **Subgerencia Corporativa** estará dedicado a planear y coordinar los temas administrativos que dan soporte al funcionamiento global de la Organización, desarrollando programas y proyectos en beneficio de sus funcionarios, garantizando un clima laboral adecuado para el desarrollo de los objetivos empresariales y facilitando los recursos humanos, legales, económicos, logísticos y sociales necesarios para un desarrollo humano y laboral que satisfaga a los actores partícipes de la Organización, tanto hacia adentro (funcionarios, contratistas, accionistas) como hacia fuera (proveedores, clientes, comunidad en general).

Los procesos misionales que integran esta Subgerencia se han establecido de la siguiente manera:

**GESTIÓN HUMANA:** Encargada de propender por el buen desempeño laboral y la realización personal de los funcionarios de la Empresa, del asesoramiento y atención de requerimientos del personal tanto activo como jubilado de la organización y del cumplimiento cabal de cada uno de los compromisos laborales, sociales, ocupacionales, y de seguridad y bienestar con que debe responder una entidad para brindar respaldo y confianza a cada uno de sus colaboradores. Este proceso abarca como subprocesos para el cumplimiento de su misión:

**Talento Humano:** Subproceso que esta encaminado a realizar la selección de personal, inducción y vinculación del personal, capacitar, controlar las novedades del personal y hacer las desvinculaciones de la los trabajadores.

**Nómina y Prestaciones:** Hacer todos los tramites legales correspondientes para la liquidación de nomina, seguridad social, plan de incentivos, liquidación de cesantías y planes de incentivos.

**Salud Ocupacional:** La formulación de programas de salud ocupacional, higiene, medicina preventiva y del trabajo y seguridad industrial como también de estar atendiendo los riesgos sicosocial y la vigilancia de los riesgos profesionales.

**Formación y Bienestar:** Atender las necesidades e inquietudes del personal en general, reconocimientos laborales y hacer el análisis de los requerimientos de prestamos a los empleados.

**UNIDAD FINANCIERA:** Proceso encargado de la administración, supervisión y control de todo el sistema financiero que posee la empresa, manteniendo lazos, obligaciones y compromisos decisivos con los demás procesos, para su asesoramiento, y sirviendo de soporte para lograr la rentabilidad económica, liquidez, inversión y colocación efectiva, que ubique la empresa como un negocio seguro. Para alcanzar sus objetivos, la unidad financiera incluye los subprocesos de:

**Presupuesto:** Tiene como propósito general el de planear, elaborar, consolidar ejecutar y contabilizar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa para cada vigencia y asesorando a los responsables de su formulación en cada dependencia.

**Contabilidad:** Atender, coordinar y supervisar el registro y control de la información contable de la empresa, la elaboración de los estados financieros y

el pago de las obligaciones económicas que posee la entidad, cumpliendo con las normas contables y fiscales que rigen sobre la materia.

**Tesorería y Tributaria:** Verificar y hacer seguimiento al ingreso consignado en las diferentes cuentas bancarias de la empresa y los traslados realizados por el recaudador, además de coordinar la correcta aplicación del sistema de pago de las obligaciones económicas a proveedores y demás egresos de la empresa.

**SERVICIOS JURÍDICOS:** Este proceso reestructurado jerárquicamente, pasando de ser Secretaria General a un completo y bien definido proceso de la Subgerencia Corporativa, estará orientado como lo hace actualmente, a llevar dentro de los términos y mandatos legales, las obligaciones contractuales, la representación judicial y extrajudicial de la Empresa, y la resolución de todo tipo de acciones legales y jurídicas interpuestas a ella o por ella a las entidades correspondientes.

**Asuntos Legales:** Actuará y sustanciará, dentro de los términos legales, los asuntos que le sean asignados y que tengan que ver con las acciones de tutela, laborales, civiles, administrativas, penales, policivas y de repetición que se adelanten contra la empresa o que esta pueda llegar a adelantar contra terceros, bien sean personas jurídicas o naturales.

**Asuntos Regulatorios,** se han establecido actividades encaminadas al análisis, seguimiento y capacitación del marco regulatorio y la reglamentación energética del país, cumpliendo simultáneamente con actividades jurídicas y legales complementarias al tema regulatorio.

**BIENES Y SERVICIOS:** Este proceso enmarca principalmente todas las actividades relacionadas con la contratación de mínima cuantía y sus respectivas interventorías. Además se encargó de mantener y actualizar el inventario que se registra a nombre de cada uno de los funcionarios de la

empresa, la administración del parque automotor y el archivo documental, y todos los asuntos logísticos y de organización que se necesite para la realización de eventos, encuentros y demás espacios similares. El proceso de bienes y servicios estará compuesto por los subprocesos de:

**Compras:** Todas las acciones encaminadas a ejecutar las compras y la prestación de servicios requeridos en cada una de las unidades de la empresa que estén autorizadas por los responsables directos.

**Logística y Servicios Generales:** Se debe garantizar el oportuno suministro y contratación de los elementos y servicios óptimos para la empresa. Coordinar el mantenimiento locativo de las instalaciones de la empresa, seleccionar y evaluar a los proveedores, elaboración de ordenes de compras y servicios.

**Archivo Documental:** Proponer un plan de selección, transferencia, eliminación y conservación de los documentos. Custodiar, conservar y actualización el acervo documental de la empresa.

**UNIDAD TECNOLÓGICA:** Asesorar, capacitar y dar soporte en todo lo relacionado en tecnología informática y comunicación a través de los subprocesos que conforman el proceso. Cada uno de ellos, con una misión específica, esta apuntando alineadamente a la investigación y desarrollo de sistemas de información y aplicaciones corporativas que mejoren la eficiencia y eficacia del desempeño laboral de la empresa en su totalidad, verificar y mantener las configuraciones técnicas de los sistemas y del cableado, y realizar los mantenimientos preventivos y correctivos necesarios para dar seguridad y garantía a cada uno de los componentes informáticos implementados en la empresa. Cada una de estas actividades dan soporte integral a la empresa para su funcionamiento óptimo, competitivo y moderno, y que están incluidos

**Desarrollo y Administración, Hardware, Software y Redes:** Aquí esta todo lo relacionado en con los sistemas de información, infraestructura tecnológica en equipos computacionales y la intercomunicación de estos.

**Mantenimiento y Seguridad:** Esta relacionada con el mantenimiento de software y hardware (sistemas de información, sistemas operativos, ofimática, y todo el parque de servidores y computadores y elementos de comunicación) y la seguridad a nivel perimetral de las redes de comunicación y a nivel de cada servidor y computador. Cada uno de ellos, con una misión específica, esta apuntando alineadamente a la investigación y desarrollo de sistemas de información y aplicaciones corporativas que mejoren la eficiencia y eficacia del desempeño laboral de la Empresa en su totalidad, verificar y mantener las configuraciones técnicas de los sistemas y del cableado, y realizar los mantenimientos preventivos y correctivos necesarios para dar seguridad y garantía a cada uno de los componentes informáticos implementados en la empresa. Cada una de estas actividades dan soporte integral con el objeto de lograr su funcionamiento óptimo, competitivo y moderno.

### **Estructuración por Procesos de la Gerencia General**

Como se pudo observar en la estructuración anterior, lo se llamó Gerencia en la etapa de diagnóstico con la Matriz Transaccional, conformada por Gerencia General, Secretaria General y Unidad de Planeación, se ha dividido en: Subgerencia Corporativa, conteniendo las áreas que abarcaba la Secretaria General, y Gerencia General, conteniendo los temas pertenecientes a la Gerencia General más la Unidad de Planeación.



Tabla 9: Cadena de Valor de la Gerencia General.

<b>GERENCIA GENERAL</b> -Dirección de Control Interno	
<b>PLANEACION EMPRESARIAL</b> -Planeación Operativa -Planeación Socio-económica -Planeación Estratégica y Calidad	<b>UNIDAD DE PRENSA Y PUBLICIDAD</b> -Comunicación Organizacional y Medios.
<b>SUBGERENCIA COORPORATIVA</b> <b>SUBGERENCIA TECNICA</b>	

Figura 6: Estructura Organizacional de la Gerencia General.



La Gerencia General: Debe garantizar el buen funcionamiento de la empresa para lo cual suministrara a todos los procesos los recursos necesarios para la realización de las actividades y cumplimientos de los objetivos. Igualmente definirá las políticas, directrices y metas que contribuyan a su expansión, desarrollo tecnológico y adecuada inversión de los fondos que procura posicionarla como líder en prestación de servicios de energía a nivel local, regional y nacional. Incluye como proceso una unidad de Dirección de Control de Control Interno Reglamentario para las entidades de orden nacional y territorial. Dicho proceso está orientado, como lo dicta la Ley, a recibir y acatar los requerimientos de los organismos de control nacionales, y a planificar y

coordinar el funcionamiento total de este sistema. Todas las auditorias y planes de mejoramiento con que debe cumplir la empresa, deben ser ejecutados por esta unidad.

Como procesos misionales, la Gerencia General contiene:

**PLANEACIÓN EMPRESARIAL:** La cual tendrá como objetivo principal encaminar la organización hacia escenarios planeados que respondan adecuadamente a las amenazas y oportunidades que presente el entorno, tanto para hacer frente a la superación de obstáculos, como para aprovechar e introducir cambios que favorezcan la competitividad de la organización y la introduzcan en el mercado energético con tecnologías y certificaciones vanguardistas que mejoren la rentabilidad del negocio.

**Planeación Operativa:** Encauzada al planeamiento operativo eléctrico de los recursos del sistema de distribución local, regional y nacional, verificar la prospectiva del sistema eléctrico (proyectar flujos de carga, formular el plan maestro de energía, formulación y evaluación de proyectos eléctricos, proyectar la demanda y la generación propia, análisis de sistemas eléctricos de potencia y estadísticas del sistema eléctrico nacional.

**Planeación Socio-Económica:** Orientada a garantizar y aplicar las herramientas metodológicas necesarias para realizar las proyecciones y análisis financieros y económicos de la Empresa y sus proyectos, y el monitoreo permanentemente de las diferentes variables macro-económicas, demográficas y regulatorias emanadas de los entes de control.

**Planeación Estratégica y Calidad.** Esta encaminada a la operatividad y eficacia del diseño, implementación y aplicabilidad de los Sistemas de Gestión y de la Planeación Estratégica que se implementen en la Empresa.

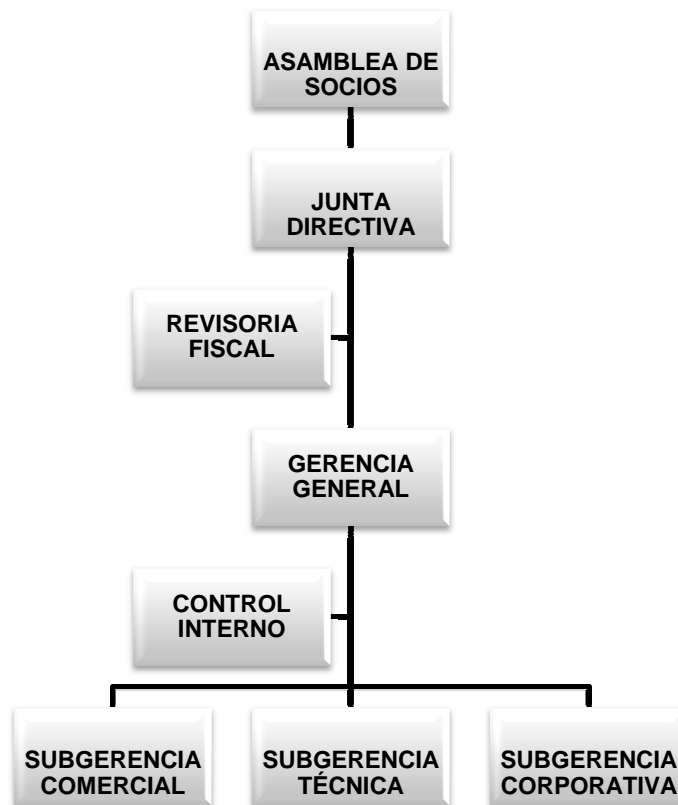
**UNIDAD DE PRENSA Y PUBLICIDAD**, encargada de diseñar e implementar estrategias creativas de comunicación interna y externa, de ejecutar el plan de medios de la organización, y de llevar todos los aspectos relacionados con el protocolo de sus relaciones públicas. La unidad de prensa y publicidad esta compuesta solo por el subproceso de comunicación organizacional y medios. Este subproceso estará apuntando respectivamente a la difusión constante de una imagen institucional que vaya en beneficio de la Empresa, tanto con sus colaboradores como con su comunidad usuaria.

La ilustración gráfica de la Nueva Estructura Organizacional de la Empresa De Energía De Pereira S.A. ESP, puede verse a continuación en la tabla 10, figura 7, y en el anexo A, el cual se encuentra ilustrado con sus respectivos funcionarios en cada proceso.

Tabla 10: Cadena de Valor de la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP.

<b>GERENCIA GENERAL</b> - Control Interno - Planeación Empresarial. - Unidad de Prensa y publicidad.	
<b>SUBGERENCIA TÉCNICA</b> -Generación -Transformación -Distribución	<b>SUBGERENCIA COMERCIAL</b> -Compra y venta de energía. -Conexiones. -Sostenimiento de Clientes
<b>SUBGERENCIA COORPORATIVA</b> -Gestión humana -Unidad financiera -Servicios jurídicos. -Bienes y servicios. -Unidad Tecnológica.	

Figura 7: Estructura Organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP.



## 5.2. PLANTA DE PERSONAL PROPUESTA

Esta validación realizada a todos los procesos con cada uno de los subprocesos y actividades que de ellos se derivan, sirvió como herramienta para tomar decisiones acerca del personal requerido en cada uno de los procesos y no caer en la subutilización de funcionarios y para aplicar los resultados arrojados por la matriz transaccional de cargas de trabajo; estos datos se obtuvieron luego de hacer un cruce de la información que fue suministrada por cada uno de los responsables de los procesos y convalidada con los subgerentes y el gerente. También se fortalecieron y modificaron aquellas actividades que se identificaron como cuellos de botella para incrementar la eficiencia en el servicio y el funcionamiento interno, y por último, el ejercicio sirvió de monitoreo y examen a las labores de los funcionarios, y

permitió un conocimiento más profundo y específico de las actividades y tareas que desembocan en la construcción de procesos importantes para toda la organización.

Integrando la estructura organizacional anterior y para cumplir con el funcionamiento óptimo de los procesos establecidos en las cadenas de valor, se propone una planta de personal compuesta por 247 servidores públicos así:

<b>PLANTA DE PERSONAL</b>	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>
GERENCIA GENERAL	11 Cargos
SUBGERENCIA CORPORATIVA	45 Cargos
SUBGERENCIA COMERCIAL	61 Cargos
SUBGERENCIA TECNICA	130 Cargos

De los cuales 217 son trabajadores oficiales y los 30 restantes son de libre nombramiento y remoción, es decir, empleados públicos, así:

<b>PLANTA DE PERSONAL</b>	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>
GERENCIA GENERAL	7 Cargos
SUBGERENCIA CORPORATIVA	14 Cargos
SUBGERENCIA COMERCIAL	5 Cargos
SUBGERENCIA TECNICA	4 Cargos

La siguiente es la planta de personal propuesta para la Nueva Estructura Organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP:

Tabla 11: Planta de Personal para la Nueva Estructura Organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P.

OPTIMIZACIÓN DE PERSONAL		
SUBGERENCIAS	PROCESOS	CARGOS
GERENCIA	GERENCIA GENERAL	GERENTE
		PROFESIONAL UNIVERSITARIO
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO
	CONTROL INTERNO	JEFE DE OFICINA
		PROFESIONAL UNIVERSITARIO (2)
	PLANEACIÓN EMPRESARIAL	PROFESIONAL ESPECIALIZADO (3)
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO
	UNIDAD DE PRENSA Y PUBLICIDAD	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
SUBGERENCIAS	PROCESOS	CARGOS
SUBGERENCIA CORPORATIVA	SUBGERENCIA	SUBGERENTE
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO (2)
	GESTIÓN HUMANA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
		TÉCNICO ADMINISTRATIVO (2)
		PROFESIONAL UNIVERSITARIO
	UNIDAD FINANCIERA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
		PROFESIONAL UNIVERSITARIO (5)
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO
		TÉCNICO ADMINISTRATIVO (3)
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO (7)
	SERVICIOS JURIDICOS	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
	BIENES Y SERVICIOS	PROFESIONAL UNIVERSITARIO (4)
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO (2)
		PROFESIONAL ESPECIALIZADO

OPTIMIZACIÓN DE PERSONAL		
SUBGERENCIAS	PROCESOS	CARGOS
	UNIDAD TECNOLÓGICA	TECNICO ADMINISTRATIVO (2)
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO (7)
		PROFESIONAL ESPECIALIZADO
		PROFESIONAL UNIVERSITARIO
		TECNICO ADMINISTRATIVO (2)
SUBGERENCIAS	PROCESOS	CARGOS
SUBGERENCIA COMERCIAL	SUBGERENCIA	SUBGERENTE
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO.
		PROFESIONAL UNIVERSITARIO
		AYUDANTE
	COMPRA Y VENTA DE ENERGIA	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
		PROFESIONAL UNIVERSITARIO (4)
		TECNICO OPERATIVO
	CONEXIONES	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
		TECNICO ADMINISTRATIVO (4)
		TECNICO OPERATIVO (2)
	SOSTENIMIENTO DE CLIENTES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (6)
		PROFESIONAL ESPECIALIZADO
		PROFESIONAL UNIVERSITARIO (5)
		TÉCNICO ADMINISTRATIVO (4)
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO (2)
	LINEA 115	TÉCNICO ADMINISTRATIVO (4)
	REVISIONES	REVISORES (20)
	ATENCION A COMUNIDADES	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
	PUNTO NARANJA	TÉCNICO ADMINISTRATIVO

OPTIMIZACIÓN DE PERSONAL		
SUBGERENCIAS	PROCESOS	CARGOS
SUBGERENCIA TECNICA	SUBGERENCIA	SUBGERENTE
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO
	GENERACION	PROFESIONAL ESPECIALIZADO
		TECNICO ADMINISTRATIVO
		TECNICO OPERATIVO (4)
		PROFESIONAL UNIVERSITARIO (3)
		AYUDANTE (16)
		TECNICO OPERATIVO (PLANTA 11)
	DISTRIBUCION	PROFESIONAL ESPECIALIZADO (2)
		TECNICO ADMINISTRATIVO
		PROFESIONAL UNIVERSITARIO (6)
		AUXILIAR ADMINISTRATIVO (3)
		TECNICO OPERATIVO (6)
		AYUDANTE (47)
	TRANSFORMACION	TECNICO OPERATIVO(SUBESTACIONES 13)
		TECNICO OPERATIVO (TABLERISTA 8)
		TECNICO OPERATIVO (CENTRO DE CONTROL(5))
		TECNICO ADMINISTRATIVO
		TOTAL 247
CONTRATISTAS*	SOSTENIMIENTO DE CLIENTES	CONTRATISTAS (4)
		TOTAL 251



\*Es importante señalar que en el proceso de Sostenimiento de Clientes, para el cumplimiento de las actividades relacionadas con el contrato de Recuperación de Energía y Normalización, se han incluido contratistas (4) para que dicha obligación continúe cumpliéndose a cabalidad.

### **5.2.1. Definición del Manual de Funciones y Competencias**

Finalmente y después de rediseñar la estructura de los procesos de la Empresa y la planta de personal correspondiente, se continuó con la definición de las funciones de los cargos y el perfil requerido para ejecutar las actividades de cada proceso.

#### **Elaboración de los manuales**

Inicialmente se realizó la *identificación* del empleo donde se especifica la denominación del empleo, la dependencia, y datos como el código, grado, numero de cargos, cargo del jefe inmediato propios de la institución, y en este caso para la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP, se incluyó el campo vinculación, con el fin de tener claridad en el tipo de servidor publico que debe ocupar dicho cargo. Datos como el grado y el número de cargos no fueron diligenciados para efectos de la propuesta dado que un ajuste en la escala salarial es un proceso largo y complejo.

A continuación se definió el propósito principal del empleo, entendido como la razón de ser del mismo. Con éste se pretende explicar la necesidad de la existencia del cargo dentro de la nueva estructura de las Subgerencias para el cumplimiento de la misión de la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P.

Posteriormente se presentaron las funciones esenciales del cargo, o sea las necesarias para el cumplimiento del propósito principal del empleo. Son específicas y describen que se debe hacer y para que se hace cada función, de acuerdo con las actividades de la dependencia en pro de la misión organizacional.

Los conocimientos básicos se establecen de acuerdo con las teorías, conceptos, técnicas y demás aspectos del saber que debe conocer quien este llamado a desempeñar el empleo, garantizando el cumplimiento de las funciones esenciales y por ende el propósito principal del cargo. Cabe aclarar que no se refieren a estudios comprobados a través de diplomas o certificados de estudio formal. De hecho estos últimos son los necesarios para cumplir con los *requisitos de estudio y experiencia* establecidos dentro de cada perfil.

En cada manual de funciones se definen:

**Las competencias comunes y comportamentales**, las cuales hacen referencia al conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo de todo servidor público, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de la personalidad acordes con las competencias mínimas por nivel jerárquico.

**Las competencias funcionales** que precisan y detallan aquello que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejerce el cargo y se definen a partir del contenido funcional del empleo. El desarrollo de esta tarea se hizo simultáneamente con las entrevistas y los trabajos de campo realizados para el rediseño de la nueva estructura.

Se muestra una copia de un Manual de Funciones y Competencias, aplicado para este proyecto.

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	
EMPRESA DE ENERGIA DE PEREIRA – EEP	
I. IDENTIFICACIÓN	
VINCULACION	OFICIAL
NIVEL	ASISTENCIAL
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
CÓDIGO	4044
GRADO	
NUMERO DE CARGOS	
PERSONAL A CARGO	-
DEPENDENCIA	DONDE SE UBIQUE EL CARGO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	QUIEN EJERZA LA SUPERVISION DIRECTA
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Realizar las actividades administrativas, operativas, de apoyo y de atención al cliente, relacionadas con la información y obligaciones que genera la dependencia en la cual se encuentra adscrito.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1. Elaborar y revisar el diligenciamiento de documentos, informes, certificados, registros y respuestas que se le sean encomendados para asistir al jefe inmediato en labores de simple ejecución.	
2. Responder por el archivo magnético y físico de la dependencia para garantizar su mantenimiento, organización y actualización.	
3. Atender y asesorar en primera instancia a los clientes, de una manera oportuna, para valorar sus necesidades, ofrecer la información correspondiente y tramitar las soluciones indicadas.	
4. Recibir, radicar y despachar oportunamente la correspondencia y demás documentos relacionados con la dependencia a la cual esta adscrito, para dar un flujo normal a las solicitudes presentadas por los usuarios y llevar el registro y control de los documentos.	
5. Realizar el manejo, ejecución y seguimiento presupuestal y de caja menor de la Dependencia, teniendo en cuenta proveedores y contratistas, con el fin de dar aplicación a los rubros asignados.	
6. Actualizar las bases de datos que le sean asignadas para mantener al día la información de la dependencia en que se encuentra adscrito.	
7. Diligenciar los formatos que sean necesarios para tramitar las solicitudes de los usuarios relacionadas con la dependencia a la cual esta adscrito.	
8. Encargarse de la logística correspondiente a las agendas, reuniones y/o juntas que se realicen en la dependencia, para asistir al jefe inmediato en las labores de simple ejecución.	
9. Controlar la existencia y pedido de útiles y papelería de la dependencia para procurar una utilización equitativa y eficiente de esta, y evitar el desperdicio.	
10. Atender solicitudes, quejas o reclamos que presenten los clientes o visitantes e informar al respectivo responsable para que procese y de instrucciones al respecto (P.Q.R)	

11. Realizar encuestas de satisfacción a los clientes de la Empresa que han recibido servicios del área a la que se encuentre adscrito, para conocer aspectos relevantes de su preferencia.	
12. Gestionar la respuesta, dentro de los términos legales, a los derechos de petición y/o recursos que se interpongan, para dar solución a las inquietudes de los usuarios.	
13. Asistir a reuniones que sean de su competencia y preparar las actas e informes que le sean asignados para mantener al tanto de los asuntos que se manejan en la Empresa y especialmente en su dependencia.	
14. Elaborar informes de gestión cuando el jefe inmediato o una entidad correspondiente lo solicite, para informar acerca de la ejecución de actividades, anomalías y los resultados obtenidos, y remitir, cuando sea necesario, los casos que no sean de su competencia.	
15. Vigilar el cumplimiento de plazos y trámites que tengan fechas límite de vencimiento.	
<b>IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
Servicio al cliente	
Herramientas de Ofimática	
Manejo de bases de Datos	
Técnicas de archivo	
<b>V. COMPETENCIAS Y CAPACIDADES</b>	
Orientación a resultados	Redacción
Orientación al ciudadano y al usuario	Compresión de Lectura
Transparencia	Creatividad
Compromiso con la organización	Sociabilidad
	Trabajo en equipo
	Comunicación Interpersonal
	Iniciativa
	Orden y Organización
<b>VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
Titulo de bachiller en cualquier modalidad	6 meses de experiencia laboral

Ver Anexo B. manuales de funciones y competencias de la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP:

### 5.3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Esta etapa se llevó a cabo a través de reuniones con los Subgerentes Comercial y Técnica, y Gerente General para verificar la información y

socializar la propuesta para la nueva estructura. También se contó con la participación de la Líder de Gestión Humana y el Secretario General, ya que estas dependencias hacen parte del engranaje administrativo de la Empresa.

Cada paso fue validado por grupos conformados por diferentes protagonistas de los procesos en cada Subgerencia. En esta etapa de validación se realizaron los ajustes necesarios de acuerdo con los resultados que arrojaron las sesiones de revisión y discusión desarrolladas en la etapa anterior.

## **CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

Toda formación y reconstrucción organizacional que se pretenda hacer al interior de una empresa, responderá generalmente al direccionamiento estratégico, a la modernización corporativa y cumplimiento legal, al cumplimiento exitoso de una razón social, a la satisfacción plena de las necesidades y objetivos personales y laborales de los colaboradores, y a la adopción responsable y consiente de los cambios organizacionales venideros dentro de un mundo cada día más globalizado. Estas fueron las intenciones abarcadas dentro del Objetivo Principal al proponer una Nueva Estructura Organizacional para la Empresa.

El insumo principal para cumplir con lo propuesto en este trabajo de investigación, fue el levantamiento de las cargas de trabajo de todo el personal activo de la Empresa. Estas cargas enmarcadas efectivamente dentro de procesos, subprocesos y actividades laborales, lograron no solo clarificar a los investigadores hasta el más mínimo detalle del funcionamiento interno de la Empresa y sus participantes, la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades que se desarrollan, la capacidad y disposición de los funcionarios hacia sus deberes empresariales, la relación directa e indirecta entre actividades, procesos, áreas y cargos existentes, los problemas y cuellos de botella ocultos que retienen el éxito y un primer bosquejo de lo que se necesita realmente dentro de la empresa tanto en términos humanos como organizacionales, sino que también cumplió con la misión de mostrar a sus directivas una imagen mas dimensionada de lo que se mueve dentro de su organización, porqué se mueve y cómo lo hace, además de sembrar en su pensamiento corporativo la necesidad del análisis y reflexión constante de lo que funciona a su alrededor.

Con una amplia información de cargas de trabajo, y contando con la supervisión y revisión concienzuda de los cargos superiores de la Empresa, se logra hacer una validación bastante adaptada a la realidad. Dicha validación llevó directamente a concretar las ideas y necesidades del organismo directivo de la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP en cuanto a los procesos y estructuras organizacionales que darían dinamismo y flujo libre a los propósitos principales que se encuentran enmarcados en su razón social.

La validación también permitió minimizar el margen de error de los resultados a un mínimo porcentaje que podría ubicarse en un 2%, ya que no sólo se tuvo una descripción verbal directa de los participantes y en su mayoría en tiempo real y con datos exactos, sino que también se lograron limar algunos desfases que por reacciones naturales en las personas hacia la medición y la supervisión, pueden expresarse por temor a las consecuencias.

Teniendo así un panorama ecléctico y aterrizado, puede evidenciarse que la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P. tiene claro uno de los objetivos principales de su funcionamiento que es el llevar el servicio de energía al municipio de Pereira y aledaños, pero para conseguirlo, no todos logran visualizar y muchos menos interiorizar que su función dentro del área a la que pertenece tiene un sentido enorme y que su inexistencia o ineficiencia puede afectar tanto la Empresa como la comunidad. Este fenómeno se ha llamado falta de pertenencia e identificación dentro del complejo empresarial. Algunos funcionarios creen saber a que área pertenecen o en que tipo de actividades deben participar y responder porque su jefe inmediato hace parte de esa área o coordina dichas actividades, pero los documentos legales que deberían demostrar eso, muchas veces contienen información desactualizada y por lo tanto errónea y contraria.

Por esto, lograr una optimización de personal dentro de la creación de esta Nueva Estructura Organizacional, fue un logro muy importante para el trabajo de investigación, dado que se consiguió: ubicar personal más idóneo en

procesos y subprocesos que lo necesitaban, reacomodar subprocesos que estaban urgidos de información arrojada por procesos diferentes a los cuales pertenecían, e integrar flujos de información importantes que estaban siendo utilizados de manera dispersa y no estaban apuntando organizadamente a un mismo planteamiento empresarial.

De otro lado, el planteamiento de las cadenas de valor ha constituido un sistema de gestión estratégico novedoso e interesante para la Empresa. Con estas cadenas se logró una visualización moderna y detallada de los procesos y subprocesos que se desarrollan en la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P., además de ubicar a los funcionarios de forma didáctica, en la complejidad esencial de la alineación de sus actividades y funciones principales con la misión y visión que la Empresa ha definido para su accionar, es decir, ahora cada colaborador puede identificar cual es la trascendencia de llevar a cabo sus labores con eficiencia, eficacia y pertenencia, y puede mantener al tanto de las consecuencias que su irresponsabilidad o excelencia puedan traer al desarrollo exitoso de toda su cadena de valor.

Para la materialización y puesta a punto de la Nueva Estructura Organizacional propuesta en la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP, se construyó el nuevo Manual de Funciones y Competencias de la Empresa, adaptado a la normatividad vigente en la materia, incluyendo cargos nuevos y rediseñados para el funcionamiento óptimo de la nueva estructura, y conteniendo datos verdaderamente importantes para la Organización y sus funcionarios.

Este manual facilita: la incorporación de personal nuevo a su puesto de trabajo, el reclutamiento y la selección para la Empresa, la capacitación que debe implementarse a los funcionarios, la claridad de la ubicación, supervisión y vinculación del personal en los cargos especificados y por último las cualidades, aptitudes y actitudes, que son llamadas por la Ley como Competencias, que debe poseer, reforzar y demostrar cada colaborador para merecer y permanecer en su puesto de trabajo.



Al integrar cada una de estas etapas ya definidas, descritas, analizadas y ahora resumidas en estas conclusiones del trabajo de investigación, se tiene que el objetivo principal ha sido desarrollado por cada uno de los objetivos específicos planteados hasta llegar a obtener una Nueva Estructura Organizacional de la Empresa de Energía de Pereira S.A. ESP, que define claras líneas de autoridad, comunicación, interacción, participación y aporte y que responde a la modernización institucional, al trabajo por procesos, el desarrollo de competencias humanas y el cambio organizacional.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda las siguientes acciones posteriores:

- **SOCIALIZACION A TODO NIVEL:** A pesar de que el trabajo de investigación ha sido socializado con los jefes de área, división, subgerentes, líderes y Gerencia General, es esencial para llevar a cabo su adaptación y puesta en marcha, el conocimiento profundo y específico por cada uno de los colaboradores que han quedado enmarcados en la propuesta de una nueva estructura organizacional. La asimilación e interiorización de sus nuevos roles y papeles dentro de la Empresa, debe ser una tarea minuciosa, en equipo, de discusión y sobretodo de mucha concientización y retroalimentación entre todos los niveles organizacionales. La socialización será una etapa definitiva para la implementación total de una nueva forma de trabajo que tiene los procesos como su base principal.
- **SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACION CONSTANTE:** Antes, durante y después de su implementación y funcionamiento, es importante nombrar una comisión de personal responsable de investigar, revisar y obtener

cada una de las novedades y cambios que vayan ocurriendo en el nuevo clima organizacional y en la nueva cultura que posiblemente se incorpore en la Empresa. La comisión debe ser quien conozca de fuentes primarias las reacciones de los funcionarios, los procesos y la comunidad a este nuevo planteamiento estructural, además de crear las herramientas practicas necesarias para mantener una actualización constante e inmediata de todo lo que pueda presentarse en cuanto a cambio de personal, inclusión o eliminación de funciones, competencias y requisitos, modificación en actividades, subprocesos y procesos, cambio de legislación, y todas los demás escenarios que resulten. De esta manera se garantiza una conservación útil y decisiva de toda la información requerida para un funcionamiento organizacional y estratégico óptimo de la Empresa de Energía de Pereira S.A. E.S.P.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. ALBI, E. GONZALO. Gestión Pública, fundamentos, técnicas y casos. Ariel Editores.
2. ANZOLA MORALES, Olga Lucia. BELTRAN CHAVARRO, Luís Enrique. Avances de Gestión Humana y Organizaciones N° 1.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición.
4. HELD, D. La democracia y el orden global. Del estado moderno al gobierno cosmopolita. Editorial Paidós.
5. MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Fundamentos Teóricos del análisis de la organización. Editorial Madrid.
6. MERTENS, L. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional.
7. NAVARRO, V. Globalización económica, poder político y estado de bienestar. Ariel Editores.
8. RESTREPO ACOSTA, Horacio. Los factores de la nueva competitividad y la formación de directivos. Institución Universitaria CEIPA.
9. RIOS CAÑAS, Albeiro. VILLA, Benjamín. PERDOMO ZAPATA, Carlos Ignacio. MARTINEZ GRISALES, Jhon Jairo. Plan Estratégico para Clientes No Regulados Ubicados en el Área de Comercialización de la Empresa de Energía de Pereira. Trabajo de Grado.
10. SCHVARTZMAN, Victoria. Gestión por Competencias Aplicación del BSC a la gestión por competencias.

## **WEBGRAFÍA**

- [es.wikipedia.org](https://es.wikipedia.org)
- [ingenieria.udea.edu.co](http://ingenieria.udea.edu.co)
- [mail.umc.edu.ve](mailto:mail.umc.edu.ve)
- [www.alcaldiabogota.gov.co](http://www.alcaldiabogota.gov.co)
- [www.anticorrupcion.gov.co](http://www.anticorrupcion.gov.co)
- [www.cna.gov.co](http://www.cna.gov.co)
- [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)

- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.itc.edu.co](http://www.itc.edu.co)
- [www.minambiente.gov.co](http://www.minambiente.gov.co)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.udgvirtual.udg.mx](http://www.udgvirtual.udg.mx)